دراسات وقضايا الخدمة الاجتماعية (٣)

إدارة المؤسسات الاجتماعية

دكتور
سعد الفاروق محمد حمودة
وكيل المعهد العالى للخدمة الاجتماعية
بالاسكندرية

١٩٩٥



دراسات وقضايا الخدمة الاجتماعية (٣)

إدارة المؤسسات الاجتماعية

دكتور
مسعد الفاروق محمد حمودة
وكيل المعهد العالى للخدمة الاجتماعية
بالاسكندرية

المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع
٢ شارع سامى جنينة - الشاطبى
الاسكندرية

بسم الله الرحمن الرحيم

وفوق كل ذي علم عليم

صدق الله العظيم

سورة يوسف: آية ٧٦

مقدمـــة

أصبح العلم وفن الإدارة فى مجتمعنا المعاصر أهمية بالغة لأن الإدارة أصبحت تمس كل جوانب حياة الإنسان ، والإنسان لا يعيش فى فراغ منفرد بل يعيش داخل منظمات مختلفة ، إن إعداد النشئ فى الحضانة والمدرسة ثم إلحاقه عند الكبر بعمل يتم داخل منظمات ، بل أن الأسرة نفسها تعتبر منظمة .

إن المنظمة وجدت فى البيئة لسد إحتياجات ومواجهة مشكلات المواطنين ، ومن أجل هذا فإن قيامها بدورها على الوجه الأكمل وتحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب يساعد على تحقيق رفاهية المواطن والضمان السليم لتحقيق ذلك لا يتم إلا بالإعتماد على علم وفن الإدارة ، لهذا أدركت معظم الدول خطورة الدور الذى تلعبه الإدارة فى خطط التنمية الشاملة التى تهدف إلى تحقيق رفاهية المواطن .

وللإدارة وظائف وقواعد وأصول إذا إتبعت بأسلوب علمى ووعى فى كل قطاعات المجتمع سواء قطاع الحكومة أو قطاع الأعمال العام أو القطاع الخاص لتحقق للمجتمع ما ينشده .

ويتوقف نجاح الإدارة على حسن توجيه العنصر البشرى داخل المنظمة وهو عماد المنظمة والمجتمع ، فالإدارة تعمل على إستغلال المال والمهمات والعنصر البشرى الإستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف فى أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وعلى أعلى مستوى من الأداء والإتقان .

إننا فى حاجة ماسة فى مصر المجتمع النامى إلى علم وفن الإدارة كى نتخلص من التخلف وتتخطى العقبات والصعوبات والحواجز التى تقف أمام تقدمها .

وهذا الكتاب يتناول إدارة المؤسسات الاجتماعية الأهلية والحكومية ونأمل أن يكون مرجعاً مفيداً لطلاب السنوات النهائية لكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية والعاملين فى وزارة الشئون الاجتماعية ومديرياتها وإداراتها وكذلك القائمين على إدارة الهيئات الاجتماعية الأهلية ، ويتناول هذا الكتاب الموضوعات الآتية :

- التعريف بالإدارة وخصائصها ، وأهميتها فى المجتمع المعاصر ، وفى الخدمة الاجتماعية .
- تطور نظريات الإدارة .
- المنظمة والبيئة .
- وظائف الإدارة .
- المنظمات الاجتماعية
- الهيئات الحكومية والأهلية (إدارة الهيئات الاجتماعية والأهلية)
- المدير المنفذ .
- التطوع فى الإدارة .
- تمويل الهيئات والجمعيات الاجتماعية الأهلية .

والله ولى التوفيق

دكتور / مسعد الفاروق محمد حموده

الفصل الأول

أولاً : التعريف بالإدارة وخصائصها

ثانياً : أهمية الإدارة فى المجتمع المعاصر

ثالثاً : أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية

أولاً : التعريف بالإدارة وخصائصها :

نلاحظ أن أى نشاط فى أى منظمة (شركة ـ جمعية ـ مصنع ـ وزارة) يتكون من أفراد ومال ومهمات ، والمقصود بكلمة مهمات المبانى والأثاث والآلات والأجهزة والسيارات والأدوات ... الخ ،

الأفراد أى القوى البشرية	Manpower
المال	Money
المهمات	Material

وقياس أى نشاط بأنه نشاط ناجح عندما يحقق الهدف المنشود منه وفقاً للمعايير الآتية :

- تحقيق الهدف فى اسرع وقت ممكن .
- تحقيق الهدف بأقل جهد ممكن .
- تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة .
- تحقيق الهدف على أعلى مستوى من الأداء والإتقان .

والواقع أن تحقيق الهدف بهذه الصورة وهذا النجاح يحتاج إلى إتباع وسائل وأساليب معينة في توجيه عملية النشاط ويطلق على هذا التوجيه بهذه الصورة إصطلاح " الإدارة " .

ويلاحظ إضافة كلمة ممكن فى كل معيار من المعايير التى يقاس بها النجاح نظراً لإختلاف الظروف والامكانيات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى البيئات المحيطة بالنشاط (المنظمة) .

والمقصود بكلمة الإدارة هو علم الإدارة وترجمة الكلمة Adminstration ومعناها يشتمل على عمليات متعددة تساهم فى تحقيق الهدف ، ومعناها توجيه النشاط لتحقيق الهدف ويقوم بها مجموعة وليس فرد واحد حيث تشمل المدير وصاحب العمل أو أصحاب العمل وفى الهيئات الاجتماعية الأهلية الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والهيئات الحكومية الشعب هو صاحبها حيث يساهم بالقرارات من خلال مجلس الشعب ، ومن هنا فإن كلمة Adminstration تختلف عن كلمة Directing والتى يقصد بها التوجيه والإشراف والتى تعنى عمل المدير وهى جزء من وظائف متعددة للإدارة أو العمليات الإدارية .

١ ـ تعريف الإدارة :

فيما يلى بعض تعاريف الإدارة :

التعريف الأول :

تعريف " أرلين جونسون " Arlein Johnson : " الإدارة عملية وطريقة يمكن بواسطتها تحويل أهداف المنظمة أو البرنامج إلى حقيقة عن طريق إقامة هيكل تنظيمى وبإستخدام طرق وعمليات لإيجاد التوافق وتوحيد الجهود " (١) .

التعريف الثانى :

تعريف " أوردواى تيد " Ordway Tead : " الإدارة هى عملية توجيه ومراقبة وإشراف وتنسيق وإنعاش فى مؤسسة تقوم لتحقيق غرض بنجاح وإقتصاد

(١) Arlein Johnson : The Administrative Process In Social Work ; Proceeding : The Conference Of Social Work ١٩٤٦ : (N.Y. : Columbia University Press, ١٩٤٧) P. ٢٥١ .

فى الوسائل المستخدمة سواء فى الأدوات أم فى الأشخاص ، مع مراعاة طلبات الأفراد " (١) .

التعريف الثالث :

تعريف هارلف تريكر Harleigh Trecker : " الادارة عملية ابتكارية تتضمن التفكير والتخطيط والأعمال وكل ما يرتبط بالمنظمة ككل " (٢) .

التعريف الرابع :

" الادارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن درجة ممكنه وبأقل تكلفة فى إطار الظروف البيئية المحيطة " (٣) .

التعريف الخامس :

ونظراً لأن هذا الكتاب يركز على ادارة المؤسسات الاجتماعيـة فأنه يجدر تحديد تعريف ادارة المؤسسات الاجتماعية .

تعريف ادارة المؤسسات الاجتماعية :

تعرف على أنها عبارة عن " الأعمال والاختصاصات التى تتصل بطرق ادراة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواء كانت مؤسسات تديرها الحكومة

---

(١) Ordway Tead : Adwinistration And Freedom ; (Survey Graphic , October ١٩٤٩) P. ٦١٩ .

(٢) Harleigh Trecker : New Understanding of Advinistration : (N. Y : Association Press , ١٩٦١) P.٢١ .

(٣) يحيى درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشورة ، ١٩٧٨ ، ص٢ .

أو تنشئها الأهالى ، تميزاً لها عن تلك الخدمات الفنية المهنية التـى تقدمهـا المؤسسـة لعملائها وللمجتمع " (١) .

التعريف السادس :

من أفضل تعاريف الادارة تعريف الاستاذ اسـماعيل شـرف ويشـمل الادارة هى " عملية توجيه النشاط التنفيذى بالطريقة التى توصلنا إلى تحقيق الهدف المنشـود منه بأعلى مستوى ممكن من الاتفاق وبأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن (٢) .

كما أوضح أيضاً أن الادارة " عملية توجيه الأفراد والمال والمهمات لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى مستوى من الاتقان وبـأقل تكلفـة وفـى أقصـر وقـت ممكـن وبأقل جهد ممكن " (٣) .

٢ ـ خصائص الادارة :

من تعريف الادارة نستطيع أن نستخلص خصائصها على النحو التالى :

أ ـ الادارة ترتبط بالمنظمـات أى تنظيمـات مـن النـاس تسـعى لتحقيـق أهـداف معينة .

ب ـ تتضمن الادارة مجموعة من العمليات أى الوظائف تشمل :

- التخطيط Planning
- التنظيم Organization
- التوظيف Staffing

(١) مصطفى رزق مطر ، تنظيم وادارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، القـاهرة ، مكتبـة النهضـة الحديثة ، ١٩٧٧ ، ص١٣ .

(٢) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، الأسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ص٥ .

(٣) المرجع السابق .

- التوجيه والاشراف Directing
- التنسيق Co - ordination
- التسجيل Recording
- التمويل Budgeting

هذا وقد حدد هذه الوظائف لوثر جوليك Luther Gulick

جـ - عملية اتخاذ القرارت أساس الادارة ، والمقصود بها القرارات التى تنفذ بواسطة الآخرين .

د - تركز الادارة على توجيه سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة .

هـ - تعتمد الادارة فى تحقيق أهدافها على الموارد المادية والبشرية ، والتى يمكن استخدامها بأكثر من طريقة وتتخير الادارة أفضل الطرق .

و - تعتبر الادارة ناجحة إذا حققت الأهداف في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وعلى أعلى مستوى من الأداء والاتقان .

ز - الادارة عملية اجتماعية تتضمن تفاعلا بين الناس داخل المنظمة وخارجها أى أنها لا يمكن أن تتم بمعزل عن البيئة المحيطة ، وتتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع

ح - تختلف النظرة إلى الادارة تبعاً للمجال الذى تمارس فيه فرجال الأعمال والخدمة الاجتماعية والتعليم لكل منهم اهتمامات خاصة وتعريف خاص والأختلاف فى الاهتمامات وليس فى مضمون الادارة حيث الأسس والوظائف واحدة .

ط - الادارة تأخذ نفس تسمية الأعمال المطلوب ادارتها فهناك ادارة المنشآت الصناعية والتجارية والادارة فى الخدمة الاجتماعية والادارة العامة أى ادارة المصالح الحكومية وقطاع الأعمال العام .

ثانياً : أهمية الادارة فى المجتمع المعاصر :

ترجع أهمية الادارة فى المجتمع المعاصر إلى العوامل الآتية (١) :

١ ـ الادارة نشاط يختلف عن النشاط الفنى أو المهنى :

الادارة نشاط يختلف تماماً عن النشاطات الفنية أو المهنية الأخرى المتخصصة فى المؤسسة الاجتماعية مثل نشاط الاخصائى الاجتماعى فى خدمة الفرد كدراسة الحالة أو الزيارة المنزلية أو العلاج أو نشاط خدمة الجماعة أو تنظيم المجتمع ، فالنشاط الادارى يتعلق باتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، فكل عملية تتم عن طريق الآخرين تسمى ادارة ، وكل من يقوم بهذا النشاط فهو ادارى ، وعلى الادارى أن يقوم باتخاذ القرارت لانجاز الأعمال وليس أن يقوم بنفسه باتمام الأعمال أو انجازها لهذا فالنشاط الادارى يختلف عن النشاط الفنى .

٢ ـ تفوق النشاط الفنى أو المهنى لا يغنى عن نشاط الادارة :

مهما تفوق العلم ومهما إرتفع مستوى الاداء الفنى أو المهنى فان الادارة لازمة لتوجيه هذا النشاط الفنى والمهنى بالصورة التى توصلنا إلى النجاح فى تحقيق الهدف فمثلاً إذا استخدمنا فى احدى المؤسسات الاجتماعية فريقاً من أمهر الاخصائيين الاجتماعيين المتخصصين فى مجال عمل المؤسسة ، وتجاهلنا فى نفس الوقت أهمية الادارة بما تشمله من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتمويل ... الخ . فان مهارة الاخصائيين لن تجدى وحدها فى تنظيم وتنسيق وتوجيه النشاط بالأسلوب المنشود وكذلك مثلاً فى المؤسسات الطبية العلاجية ، لا يكفى مهارة الأطباء وتفوق الأجهزة الفنية فى تهيئة نظام العلاج الناجح وانما لابد من توفير النشاط الادارى ... وهكذا .

---

(١) اسماعيل شرف و د. سامية فهمى ود . مسعد الفاروق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، غير منشورة ، ١٩٨٠ ، ص٥ ، ٦

٣ ـ الادارة ضرورية لكل عمل جماعى :

اذا زاد عدد المنفذين لنشاط معين على فرد واحد فلابد من تنسيق نشاطهم وتنظيم العلاقة بينهم وبين المال والمهمات المخصصة للنشاط وتهيئة النظام الذى يحدد مسئولياتهم وحقوقهم وواجباتهم ، ويوحد جهودهم فى اطار مخطط يناسب تحقيق الهدف المنشود ، وهذه الجوانب هى التى تتناولها عملية الادارة .

ولما كانت مؤسسات الخدمة الاجتماعية تتسم دائماً بالعمل الجماعى فان الادارة ـ ضرورية دائما لتحقيق اهدافها .

٤ ـ الكفاءة الادارية شرط أساسى فى الادارى الناجح :

نقصد بالكفاءة الادارية مدى الالمام بالعلوم الادارية واتقان تطبيقها ، وما لم يكن القادة أو المشرفون على تنفيذ النشاط ملمين بالعلوم الادارية كثيراً ما يفوتهم مراقبة توافر أصول الادارة العلمية الناجحة بجانب اشرافهم على العاملين .

وكلما ارتفع المشرف فى مستويات التسلسل الرئاسى ، كلما زادت مسئوليته حول مراقبة تحقيق وظائف الادارة ، وبالتالى زيادة الحاجة إلى النهوض بمستوى كفايته الادارية .

كما تحدد الكفاءة الادارية بمجموعة من الصفات والقدرات التى يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب ، وكلما زادت الكفاءات الادارية فى المنظمة كلما زادت امكانيات نجاحها ، وتزداد الحاجة إلى الكفاءة الادارية فى وظائف الادارة العليا ، وتزداد الحاجة إلى القدرات الفنية فى وظائف المنفذين المباشرين .

من أجـل هـذا هـناك صفـات يجـب توافرهـا فـى المديـر المنفـذ للمنظمـة أو الادارى الناجح تشمل :

أ ـ القيادة
ب ـ الذكاء
جـ ـ الكفاءة
د ـ الاجتهاد
هـ ـ الابتكار
و ـ اتساع الافق
ز ـ سرعة البت
ع ـ التمسك بالواقع
ط ـ الشجاعة
ى ـ الموضوعية
ك ـ الدراية
ل ـ الصفات الحميدة والمظهر

كما أنه يجب توافر مجموعة من القدرات تشمل :

أ ـ القدرة على التعرف على احتياجات البيئة ومواردها ثم وضعها فى الاعتبار فى جميع مراحل العمل بالمنظمة .
ب ـ القدرة على التنبؤ بالمستقبل ورسم السياسات الملائمة .
جـ ـ القدرة على تحديد الاهداف ووضع الخطط المناسبة والملائمة لاحتياجات البيئة .
د ـ القدرة على تفهم الآخرين والتعامل معهم .
هـ ـ القدرة على ادارة المناقشات الجماعية .
و ـ القدرة على تقسيم الأعمال وتوزيعها على الأفراد وتحديد اختصاصات ومسئوليات كل منهم .
ز ـ القدرة على تنسيق الجهود وتوجيهها .
ح ـ القدرة على المبادأة والابتكار .
ط ـ القدرة على تقييم العاملين بطريقة موضوعية وتشجيعهم على العمل .

وظائف الادارة تؤكد أهميتها :

للادارة وظائف (عناصر) توضح لنا مفهومها ـ وقد أجملها عالم الادارة لوثر جوليك Luther Gulike فى سبعة عناصر هى (التخطيط والتنظيم والتوظيف والاشراف والتسجيل والتمويل) .

فاذا كانت هذه الوظائف هى التعبير الصادق عن مفهوم الادارة فمن الواضح أمامنا انه لايمكن نجاح اى نشاط بدون الادارة أى بدون التخطيط وبدون التنظيم ، وبدون مراعاة أصول التوظيف وبدون الاشراف والتنسيق ... الخ .

٦ ـ الادارة ضرورية لتنمية المجتمع :

لاشك أن الادارة السليمة ، إذا شملت جميع مرافق المجتمع ومنظماته الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية وغيرها ، سوف تضمن لنا تحقيق أهداف تلك المرافق والمنظمات مع توافقها وتكاملها بصورة تحقق رفاهية المواطنين وتسمو بمطالب الجماهير إلى قمة تنمية المجتمع .

٧ ـ أهمية أسلوب الادارة بالأهداف والنتائج فى ادارة الأعمال :

ظهرت فى المجتمع المعاصر وسيلة جديدة فى تطبيق عنصر الاشراف على العاملين فى ادارة الأعمال ، تتلخص فى اشتراك العامل فى تخطيط النشاط والاتفاق معه مقدماً على تفاصيل الاهداف المطلوبة منه ، وعلى المقياس او المعيار الذى سوف يقاس به عمله ، ثم اطلاق حريته فى التنفيذ ومحاسبته بعد ذلك ، فى مواعيد متفق عليها ، على مدى تحقيقه لتلك الأهداف ـ وبذلك نقلل قدر الامكان من الاشراف المباشر والتعليمات والتعقيدات ، ونحقق مبدأ الثواب والعقاب ونرفع الروح المعنوية للعامل ونشجعه على الابتكار واتقان العمل .

ثالثاً : أهمية الادارة فى الخدمة الاجتماعية :

تشمل الدراسة فى كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية دراسة طرق الخدمة الاجتماعية الاساسية خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع كمواد مهنية ، وتصاحب وتلازم الطرق الرئيسية الأساسية طريقتان هما الادارة والبحث الاجتماعى حيث لا غنى عن تطبيقهما فى مؤسسات خدمة الفرد والجماعة والمجتمع ، ومن هنا فان الادارة تعتبر طريقة مساعدة للطرق الأساسية فى الخدمة الاجتماعية .

والخدمة الاجتماعية بطرقها المختلفة تمارس داخل مؤسسات اجتماعية حكومية وأهلية أى تمارس فى منظمات ، وإذا وجدت المنظمة أى النشاط وجدت الادارة فلا منظمة بدون ادارة تساعدها على تحقيق الأهداف بأساليبها وأسسها ومبادئها ووظائفها .

وفيما يلى توضيح صلة الادارة بالخدمة الاجتماعية :

- مؤسسات الخدمة الاجتماعية الأهلية لا يتولى انشائها فرد واحد بل مجموعة من الأهالى تكون منهم الجمعية العمومية لذا فهى تنفذ من خلال الممارسة الجماعية ، وعلم الادارة من مبادئه الأساسية أن الادارة ضرورية لكل عمل جماعى ، وبناء عليه فان وظائف الادارة تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة الاجتماعية سواء أهلية أو حكومية ، ومن هنا لابد من الاخصائى الاجتماعى أن يكون ملماً بالادارة .

٢ - الأخصائيون الاجتماعيون فى المؤسسات الاجتماعية يتدرجون فى السلم الوظيفى الهرمى أى يتدرجون فى الوظائف ويحتلون وظائف قيادية سواء كمديرين أو رؤساء أقسام ، وهنا يحتاجون إلى أساليب الادارة لنجاح أعمالهم .

٣ ـ تمارس الخدمة الاجتماعية من خلال مؤسسات إجتماعية أهلية وحكومية وبما أن الاخصائيين الاجتماعيين يشتغلون فى النوعين من المؤسسات ، لذا كان لابد لهم من دراسة ادارة المؤسسات الاجتماعية الأهلية والادارة العامة للمؤسسات الحكومية .

٤ ـ الدراسات العليا فى الخدمة الاجتماعية وما تشتمل عليه من معلومات ادارية متقدمة تقتضى إلمام الاخصائى الاجتماعى اصلاً بخلفية مناسبة من علم الادارة .

٥ ـ أن طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية تقوم على مساعدة الناس على انشاء المؤسسات التى تواجه وتشبع احتياجاتهم ثم تعمل على تكامل خدمات المؤسسات فى المجتمع عن طريق انشاء منظمات تنظيم المجتمع كالأتحاد الأقليمى والأتحاد النوعى والاتحاد العام ، ومن هنا فان تنظيم المجتمع يصبح فى أشد الحاجة إلى أساليب ووظائف وأسس الادارة للاستفادة منها فى عمليات الدراسة والتخطيط والتنفيذ والرقابة والتسجيل والتمويل والتقويم والتدعيم .

الفصل الثانى

تطور نظريات الادارة

أولاً : نظرية الادارة التقليدية

ثانياً : النظرية السلوكية أو الانسانية

ثالثاً : النظرية العملية الحديثة .

تطور نظريات الادارة :

لم تدرك أهمية الادارة إلا حديثاً حيث إلى الماضى القريب لم يكن يهتم بها لأن أغلب الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية فى الماضى كانت تتسم بالفردية بل كان أصحاب الأعمال ومديرو المنظمات يعتمدون فى أداتهم على تفكيرهم الخاص ، وكان الأعتقاد السائد أن فشل أو نجاح النشاط يرجع إلى الأفراد أو الفئة الصغيرة القائمة على العمل ، ومن هنا لم تهتم الحكومات ومعاهد وكليات العلم بالإدارة والبحوث الإدارية .

وبعد ذلك ظهر لرجال الأعمال أثر الإدارة العلمية على نجاح أعمالهم فبدأوا الإهتمام بالإدارة وتغيرت نظرتهم اليها كما تطورت نظرة الحكومات إلى أهمية التدخل فى بعض جوانب الادارة الخاصة على اعتبار أن رفاهية المجتمع هى مجموع رفاهية المواطنين ، فبدأوا فى وضع قواعد وأصول لإدارة الأعمال (الأعمال التى تستهدف الربح) ثم ساد تطبيق تلك القواعد والأصول على نشاط الأجهزة الحكومية أيضاً ، وتلك القواعد والأصول هى التى يطلق عليها الآن عناصر أو وظائف الادارة ومجموع تلك القواعد والأصول يطلق عليها أسم المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة أو نظرية الادارة التقليدية .

وقد هاجم البعض النظرية التقليدية على إعتبار أنها تنظر إلى الإنسان أو الموظف على أنه ترس فى آلة وليس كإنسان له مشاعر وأحساسيس واحتياجات يجب مراعاتها وإشباعها كى يتحول سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فظهر الاتجاه الجديد نحو تطوير النظرية التقليدية بصورة تزيد من الاهتمام بسلوك العاملين ونفسياتهم وأطلق على هذا الاتجاه الجديد إسم النظرية السلوكية فى الادارة أو المدرسة السلوكية فى الادارة .

وأخيراً مع ظهور الأجهزة الالكترونية والتقدم فى الرياضيات والنتائج العظيمة التى يظهرها الحاسب الالكترونى بعد تغذيته بالمعلومات ، ظهر الاتجاه الحديث فى الادارة وظهرت مدرسة جديدة أطلق عليها المدرسة العلمية الحديثة وفيما يلى تفسير لنظريات الادارة .

أولاً : نظرية الادارة التقليدية أو المدرسة الكلاسيكية فى الادارة
The Classical School

تقوم هذه النظرية على تحديد عناصر أو وظائف الادارة والأسس والقواعد التى تعتمد عليها كل وظيفة ولقد تعددت الآراء حول تحديد عدد هذه العناصر إلا أنها أجمعت فى النهاية على أن هناك ثلاث وظائف أو عناصر رئيسية هى التخطيط والتنظيم والرقابة ، والعناصر الثلاثة تدور فى دورة تقليدية معروفة وهى التخطيط ثم التنظيم ثم الرقابة ثم إعادة التخطيط ثم إعادة التنظيم ثم إعادة الرقابة ثم إعادة التخطيطط ... وهكذا .

ويمكن توضيح ذلك تفصيلياً فيما يلى (١) :

١ - وضع خطة النشاط التفصيلية موضحاً بها البرامج والاجراءات التنفيذية .

٢ - يجرى التنفيذ بعد ذلك على أساس مبادئ التنظيم وأهمها وضع الهيكل التنظيمى وتوزيع العاملين على وحدات النشاط وتحديد الاختصاصات وتحديد اجراءات سير العمل .

٣ - تجرى الرقابة بعد ذلك ويقصد بها تقييم الأداء وتقييم النتائج ومن خلال الرقابة يمكن اكتشاف أى خطأ أو قصور فى التخطيط أو فى التنظيم (يقصد به التنفيذ) وبالتالى قد توحى الرقابة بضرورة تعديل الخطة (إعادة التخطيط) وأيضاً اعادة النظر فى التنظيم (إعادة التنظيم) ثم تتم مراقبة مدى

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص٩ ، ١٠ .

النجاح بعد هذا التعديل (إعادة الرقابة) وقد يكتشف بعدها بأن الخطة مازالت تحتاج إلى تعديل (إعادة التخطيط) وهكذا تتم الدورة بصورة مستمرة .

وعلى الرغم من اتفاق علماء الادارة على تلك العناصر الثلاثة الأساسية والرئيسية إلا أن أغلبهم أصبح يضيف اليها عناصر أخرى لأهميتها لتصبح سبعة عناصر أو وظائف رئيسية هى (التخطيط ـ التنظيم ـ التوظيف ـ التوجيه والإشراف ـ التنسيق ـ التقرير والتسجيل ـ التمويل والميزانية) وتنسب النظرية التقليدية فى الادارة إلى العالم ماكس فيبر .

ثانياً : النظرية السلوكية (الإنسانية) :

من وجهة نظر علماء النفس أى السلوكيين أن العنصر البشرى أهم عناصر المنظمة وبه يكون للمنظمة حياة وحركة وبه تتقدم وبدونه تفشل ، أى أنهم ينظرون إلى المنظمات على إعتبار انها تنظيمات إجتماعية ، وعلى ذلك فهم يعتبرون سلوك الافراد فى علاقاتهم مع الجماعات أساساً لتنظيم النشاط المشترك الذى يتعاونون فى إنجازه ، ويرى علماء السلوك أن النظرية التقليدية تنظر إلى الإنسان أى العامل على أنه وحدة إقتصادية (آلة) أى أنها تركز على وجود العامل الماهر فى وظيفته مع تنظيم الرقابة عليه .

لذا نادى علماء السلوك باستبدال النظرية التقليدية بنظرية جديدة تتناول العاملين على أنهم ليسوا مجرد دمى اقتصادية وإنما كائنات اجتماعية لها فروقها الفردية وحاجاتها النفسية يتطورون مع تطوير المجتمع ويختلفون فى سلوكهم مع اختلاف المواقف المعقدة التى يواجهونها .

ومما دعم النظرية السلوكية التجارب التى أجراها " التون مايو " Elton Mayo فى العشرينات فى شركة وسترن اليكتريك بمصنع هاوثورن بشيكاغو (١) ، (٢) والتى خرج منها بإبراز أهمية العلاقات الانسانية فى زيادة الحافز على الانتاج ، وتعتمد على ضرورة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل والهدف منها الوصول إلى تحقيق أفضل انتاج فى ظل أفضل حالات التكيف والرضا النفسى والاجتماعى والمادى .

وأبرزت النظرية السلوكية الانسانية أهمية الاعتبارات الانسانية فى الآتى :

١ ـ أيدت البحوث التى أجريت خلال الخمسين سنة الأخيرة للتعرف على أثر العوامل والمتغيرات التى تدفع الفرد إلى العمل والانتاج فى شغف وإقبال وشعور بالأمن والرضا أهمية الاعتبارات الانسانية كعامل أساسى وحيوى لاستمرار القوة الدافعة والقدرة على الانتاج الوفير والشعور بالأمن والاطمئنان فى العمل والزهو بالانتماء اليه .

٢ ـ تغيرت النظرة القديمة فى المنظمات إلى العامل وأصبحت تهتم المنظمات بنظرية الحاجات الانسانية والتى تركز فى مضمونها على أن لكل عامل مطالب أساسية فى الحياة لا تقتصر على الحاجات المادية الاقتصادية من أجر وحوافز بل أيضاً حاجات إجتماعية ونفسية انسانية تؤثر فى سلوكه .

٣ ـ من الخطأ أن ينظر إلى المنظمة البشرية على أنها تعمل بانتظام وميكانيكية دقيقة كأنها آلة صماء ، أن هذا يخالف طبيعة المنظمات البشرية ، فحاجة البشرية للأمن والقوة والتنافس والمكانة تلعب دوراً هاماً فى أداء العمل .

---

(١) دكتور عبد الكريم درويش ودكتوره ليلاتكلا ، الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٦ ، ص ص٩٨ ـ ١٠٢ .

(٢) Elton Mayo : The Social Problems of an Industrial Civilzation . (Boston : Harvard University , Graduate School of Business Adminisrratioa , ١٩٤٥) . P. ٣٤ .

٤ ـ من الخطأ أيضاً أن نفترض أن المسئولين فى الادارة يعلموا كل شئ ويعملوا بأهم القواعد والاجراءات بينما فى الواقع لا يمكن أن نتوقع من أى نظام أن يلم بكل الظروف والمفاجآت التى تستجد ، لذا يجب أن يكون لدى العاملين حرية التصرف والمبادأة والقدرة على اتخاذ القرارت مما يمكنهم من مواجهة شتى الاحتمالات .

٥ ـ إن بعض العوامل والمظاهر المعوقة للادارة والانتاج لا يمكن القضاء عليها بالتعليمات والأوامر مثل حالات اليأس والقلق والملل والاجهاد والاكتئاب وعادة ما تنتشر بين العاملين من الدرجات الدنيا .

٦ ـ فى المجتمع الديمقراطى تسود اتجاهات تبادل الرأى والمشاركة فى اتخاذ القرارات والعدالة والمساواة ، نجد أن القواعد المحددة والنزعات التسلطية والرقابة المستمرة كلها تلقى معارضة من العاملين ، لأنها تعرقل نموهم المهنى وتؤدى إلى ضياع الحماس وفقد روح المبادأة وسلبية الأفراد وتقتل الروح المعنوية .

ولذا لا يمكن التحدث عن النظرية السلوكية دون توضيح وشرح نظرية الحاجات الانسانية خاصة لضرورة إلمام الاخصائيين الاجتماعيين بها حيث مضمونها يعتبر أهداف يسعى إلى تحقيقها كل أخصائى اجتماعى حيث عمله مع الوحدات الانسانية الأفراد والجماعات ومواطنى المجتمع .

نظرية الحاجات الانسانية (١) :

تتلخص نظرية الحاجات الانسانية فى أن الانسان بطبيعته ، كما يحتاج جسمه إلى الطعام والماء والهواء ، تحتاج نفسه أيضاً إلى اشباع حاجات نفسية يسعى دائماً إلى اشباعها فى تصرفاته المختلفة دون قصد منطقى ، فإذا حرم منها أو

---

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص٥٨ ـ ٧٨ .

اذا أشبعت لديه أكثر من اللازم أدى ذلك إلى تصرفات شاذة أو سلوك غير مقبول .. وأهم هذه الحاجات النفسية هى حاجة الانسان إلى الأمن وحاجته إلى التقدير ، وحاجته إلى التحصيل .. فإذا عرفنا ما تعنيه هذه الاحتياجات وما يلزم لاشباعها سنجدها وسيلة سهلة ميسورة التطبيق فى كل جانب من جوانب العمل ويمكننا عن طريقها تنظيم علاقات العمل بما يكفل حفز العامل على الانتاج .

١ ـ حاجة العامل إلى الأمن SECURITY :

حاجة الإنسان إلى الأمن هى بالمعنى العلمى حاجته إلى معرفة كل مجهول يرتبط باحتياجاته المعيشية سواء الاقتصادية أو الصحية أو بعبارة أخرى حاجة الإنسان إلى تبديد علامات الاستفهام من حياته .

وكلما زادت علامات الاستفهام فى حياة الانسان كلما زاد قلقه النفسى ويؤدى هذا القلق عادة إلى كراهية ما يسبب له هذا المجهول أو التى تخفى عنه وتبديدها يريحه نفسياً من معلومات ترتبط بعمله أو بمسكنه أو بمصدر رزقه أو بصحته .

ومن السهل جداً تبديد علامات الاستفهام فى حياة العامل لو أننا راعينا فى أنظمتنا الادارية وفى تعاملاتنا قاعدة بسيطة نحملها فى أمرين ..

أ ـ التحديد والتوقيت .

ب ـ البساطة والوضوح .

هذه الكلمات الأربع هى مفتاح أمن العامل .. لو أننا حفظناها ووضعناها نصب أعيننا كلما فكرنا فى أى أنظمة أو تعليمات أو تعاقدات أو معاملات فإننا ولا

شك نضمن شعوره بالأمن وهو ما يوفر ركناً هاماً من أركان روحه المعنوية وراحته النفسية .

أن العامل لكى يشعر بالأمن يحتاج إلى وضوح هذه الأمور له :

أ ـ تشريعات العاملين :

لابد أن تكون تشريعات العاملين مشتملة على قواعد ثابتة ومحددة من حيث قيمة الأجر والمزايا الأخرى وشروط ومواعيد زيادة الأجر مع التوقيت المحدد الواضح ، وإذا كان هناك نظام المكافآت التشجيعية أو المزايا الاستثنائية مقابل النشاط وزيادة الانتاج فيجب تعريف النشاط أو زيادة الانتاج ثم تحديد وسيلة هذا النشاط أو هذا الانتاج ووضع قواعد لحساب تلك المكافآت او المزايا على أساس ذلك المقياس ، فإذا لم يتسن وضع مقياس دقيق توزن به الأمور ربما كان من الأفضل إستبعاد تلك المزايا الاستثنائية بحيث لا يترك تقديرها للرؤساء دون مقياس محدد لأن الرئيس مهما كان أميناً فى تقديره ومخلصاً فى حكمه ، فإنه ولا شك يتأثر بعوامل خفية فى تكوينه النفسى قد لا يدركها ولا يصدق بوجودها فمثلاً قد يشعر الرئيس بشئ من الكراهية أو النفور تجاه أحد العاملين أو قد يبدو له أن العامل غير جاد فى عمله ولو بحثنا فى أعماق نفسه ربما وجدنا فى تاريخ هذا الرئيس أو فى طفولته شخصاً قاسياً أو مؤذياً ، يتشابه مع هذا العامل فى ملامحه أو فى نبرات صوته أو فى طريقة ضحكه أو فى العبارات والألفاظ التى يستخدمها إلى غير ذلك من الارتباطات التى لا حصر لها والتى قد تسبب شعوراً مضللاً نابعاً من العقل الباطن .. وربما يحدث العكس فيعجب الرئيس إعجاباً كبيراً بعامل لا يستحق هذا الاعجاب لوجود ارتباطات بين صفاته وصفات شخص أحبه أو أسدى له معروفاً فى تاريخه السابق ، ولذلك كان المقياس العملى للنشاط والانتاج ضرورياً لضمان الحياد التام بالنسبة للمؤثرات النفسية التى قد لا ندركها .. وعلاوة على ذلك يجب كلما

أمكن جعل هذه المقاييس مبسطة وغاية في الوضوح حتى يسهل على كل عامل ادراكها وفهمها ، مهما كان مستواه التعليميى أو الثقافى وإلا كانت فى حكم علامات استفهام أخرى تزعزع من أمن العامل وإطمئنانه .

وقد قام علماء النفس بتجربة عملية فى هذا الصدد فأعلنوا عن وظيفة معينة ثم عرضوا على المتقدمين لها نوعين من عقد العمل وتركوا لكل متقدم حسن إختيار النوع الذى يرغبه ، وكان النوع الأول يحدد الأجر عند بداية التعيين ثم رفعه سنوياً بعلاوة مقررة محددة بالعقد ، أما النوع الثانى فيحدد نفس الأجر عند التعيين ثم يبيح منح العامل علاوة سنوية ضعف العلاوة الواردة فى النوع الأول فى حالة قيامه بنشاط ويحرم منها إذا لم يكن نشطاً فى عمله ولم يحدد العقد مقياساً أو تعريفاً واضحاً لمعنى النشاط . وكانت النتيجة تفضيل جميع المتقدمين للعقد الأول .

ب ـ تحديد الاختصاص والمسئولية :

من علامات الاستفهام التى قد تؤثر فى أمن العامل وبالتالى فى إنتاجه عدم تحديد الاختصاص تحديداً موضوعياً دقيقاً ، فيتساءل بينه وبين نفسه . أى عمل سيعهد به إليه فى هذا اليوم أو فى فترات قادمة ؟ هل سيكون اتقانه لعمل أخر فى نفس درجة اتقانه للعمل الذى بدأه ؟ هل يملك رئيسه تعجيزه فى عمل اشق من عمله الحالى لأمر ما ؟ كيف السبيل إلى إرضاء رئيسه لانتقاء العمل الذى يهواه ؟ هل يستريح فى علاقاته من أخرين لم يعمل معهم من قبل عندما يفاجأ بتغير عمله ؟ إلى متى يعتبر مسئولاً عن نجاح العمل او فشله إذا حدث هبوط فى الإنتاج أو خطأ مشترك تضيع فيه المسئولية بين الجميع ؟ ماذا لو نقل من مقر عمله إلى مقر آخر أو بلد آخر ؟ كيف تتأثر أحواله الأسرية وظروفه الاجتماعية الأخرى بهذا النقل ؟ ... الخ . كل هذه علامات استفهام مرجعها عدم تحديد الاختصاص والمسئولية .. ونتيجتها قلق العامل او صراعه وكفاحه للوقاية منها او ربما أدى

الأمر إلى إنحراف السلوك أو المشاكسات أو الشجار أو التحزبات بين العمال بدلاً من التفرغ للإنتاج .. ولهذا كان من أولى قواعد الادارة أن العامل عندما يطلب تعيينه فى عمل أو وظيفة فهو الذى يحدد العمل الذى يرغب الالتحاق به وهو الذى يطلب نقله إلى وظيفة أخرى خلت أو أستجدت ، تبعاً لقواعد موضوعية محددة . كذلك يتعين تحديد الاختصاص والواجبات بحيث لا يشتمل الاختصاص على عبارات عائمة كعبارة (وما يكلف به من اعمال أخرى) أو (ما يقتضيه نظام العمل من مسئوليات) .. الخ وقد تحقق هذا الاتجاه لدينا إلى حد كبير فى قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام التى صدرت أخيراً ، فأصبح قوامها توظيف الأعمال وتحديد مطالبها وصفات من يعملون بها وواجبات كل عمل .

وما يقال فى شأن الاختصاص والمسئولية يقال أيضاً فى شأن تحديد مواعيد العمل ، وتحديد حق العامل فى الاجازات . كذلك يجب تحديد أوامر الرؤساء للمرؤوسين فلا يوضح الأمر مثلاً بصيغة (إتخاذ اللازم) أو (التصرف) أو (النظر) إلى غير ذلك من مثيرات الاستفهام .

جـ ـ الجزاءات :

تتجه لوائح العاملين عادة نحو ذكر أنواع الجزاءات وسلطات توقيعها دون تحديد تفصيلى لعقوبة مقررة لكل حالة معينة من التقصير أو الانحراف . وعدم التحديد هنا مرغوب لأنه يشكل علامة استفهام ترتبط بالأنحراف فيؤدى ذلك إلى خوف العامل من الاهمال او الإنحراف .

ولكن علينا التعجيل بتوقيع العقوبة وتنفيذها بمجرد ثبوت الانحراف لأن طول مدة التحقيق وما تشكله من علامة استفهام تثير القلق بما يؤثر على كفاءة

الانتاج فضلاً عن أن العقاب الملازم للخطأ وقت حدوثه يربط بين الخطأ وشعور الألم فى عقدة تجعل العامل يهاب الخطأ .

د ـ التأمينات الاجتماعية :

التأمينات الاجتماعية مثل يضرب دائماً فى صدد إشباع الحاجة إلى الأمن لأنها من الناحية العملية مبددة لعلامات الاستفهام ، ولأن من سماتها " تحديد السريان والاشتراك والمزايا ، وتوقيت هذه العوامل مع بساطة القواعد ووضوحها للمؤمن عليهم " فإذا لم تتوفر تلك السمات فى نظام من الأنظمة لا يمكن إعتباره من حيث فلسفة التأمينات نظاماً تأمينياً .

وتجيب التأمينات على مئات من الأسئلة التى تدور فى خلد العامل حول الغموض الذى يحيط بمستقبله ومستقبل معوليه والمصير المجهول الذى يتعرض له إذا ما فاجاته طوراىء الحياة فى رزقه أو صحته وبذلك تبدد عنه (الخوف من المجهول) أو بعبارة أخرى تشبع لديه حاجته النفسية إلى الأمن .

٢ ـ حاجة العامل إلى المحبة AFFECTION :

الحب بمعناه العلمى هو ذلك الشعور بالميل الذى يجده الإنسان فى صلته بمن حوله وما حوله ويستقى الانسان هذا الحب من مصادر متعددة لا يمكن لأى منها أن يغنى عن الأخر وأهم هذه المصادر :

أ ـ الحب بين الجنسين .

ب ـ المحبة الوالدية ، المتبادلة بين الوالدين والأبناء .

جـ ـ الصداقة والمودة بين الأخوة والأصدقاء .

د ـ تذوق الجمال فى أى شئ فى الأشخاص وفى المناظر الطبيعية الجميلة وفى الفنون وفى الشعر وفى الموسيقى ، وفى غير ذلك مما يوحى بجمال المنظر أو جمال الفن .

وكان العلم إلى عهد قريب ينظر إلى كل من هذه المصادر على أنه مظهر غريزة قائمة بذاتها فكان يتحدث عن الغريزة الجنسية والغريزة الوالدية والغريزة الاجتماعية وغريزة الاقتناء وكان يعتقد أن كلا من تلك الغرائز تحتاج إشباعها وحدها دون إرتباط بغيرها . وإلى أن جاءت أبحاث جديدة مؤداها أن حاجة الانسان للحب واحدة وأن تلك الأنواع من الحب ما هى إلا أصناف مختلفة تستعين بها النفس فى إشباع تلك الحاجة ولو أن بعضها قد يكون أقوى من الأخر ، ولكنها تعوض بعضها إذا ما حرم الانسان من أحداها .. مثلها كمثل أصناف الطعام ، بعضها أشهى من البعض الآخر ولكنها كلها مشبعة وتختلف عن الطعام فى أن الطعام يشبعك إذا تناولته فقط ولكن الحب يشبعك إذا تلقيته من غيرك أو إذا أعطيته لغيرك على السواء .. ولهذا نطلق على تلك الحاجة النفسية أسم الحاجة إلى المحبة أى حاجتنا إلى حب من الغير وإلى إعطاء حبنا للغير .

إذا لم يتلقى الانسان ما يكفيه من الحب ولم يجد ما يعطيه حبه من أشخاص أو أشياء فإنه يتلمس الحب من أى مصدر وبأى أسلوب ويسعى إليه فيما يصادفه من مواقف واحداث ، فإذا لم يوفق إلى ما يشبعه نزع دون أن يشعر إلى حرمان غيره من الحب وإنقلب بحثه عن المحبة إلى حقد وكراهية لمن حوله .

وطبيعى أن ينعكس ذلك فى عمله وعلاقاته مع زملائه أو مع رؤسائه ومرؤسيه ، ومن هنا كان اهتمامنا باشباع حاجة العامل إلى المحبة خلال علاقاته الانسانية . وقد أشرنا من قبل إلى ان الانسان يحب المواقف التى يتحقق فيها اشباعه

لحاجة من حاجاته الانفعالية بما فى ذلك تلك المواقف من أشخاص وعمل وملابسات ويكره المواقف التى تسلبه هذا الاشباع ويكره ما يحيط بها من أشخاص وعمل وأى شئ يرتبط بها .

ولتحقيق حاجة العامل إلى المحبة يجب مراعاة ما يلى :

أ - علاقة الرؤساء بالمرؤوسين :

أهى الرهبة أم الرغبة التى تحفز العامل للانتاج ؟ مدرستان متناقضتان فى فلسفة العمل والادارة تعتمد اولاهما على الخوف من قسوة الرئيس ونفوذه وجبروته وتهديداته ، وهى مدرسة قديمة لا أساس لها من العمل ، وتعتمد الثانية على المحبة والمودة والأخوة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس .. فيتفانى العامل فى إرضاء رئيسه الذى يتمثل فى والده أو أخيه الأكبر أو صديقه العالم الحكيم .

على أن المودة والأخوة لا تعنى التهاون ولا تنفى الحزم أو المحاسبة عند الخطأ ويرى أصحاب الرأى الأول أن العنف والإرهاب ينتجان بالفعل أكثر مما ينتجه اللين والود . وقد يكون هذا صحيحاً إلى حد كبير ولكنه لا يلبث ان يتعرض العمل لأخطار جسمية عندما يجد العامل فرصته السانحة لافساد العمل أو هجره إلى عمل أخر أو الانفجار فى مشكلات مع زملائه أو التنفيس عن ذلك الكبت وبالتالى فى مرؤوسيه أو مساعديه .

وهكذا علينا أن نحب العامل فيحبنا ويحب أن يرضينا فى عمله ، وبدوام المحبة يدوم التنفيس عما قد يكون فى حياته الخارجية او فى تاريخه من حرمان فيرتبط هذا الإرضاء النفسى بمصدر الارضاء وهو جو العمل ، فيحب العمل

ويعكس حبه فى العمل على زملائه فيحبهم وبالتالى يتأثر الزملاء من تبادل المحبة فتتزايد مع الزمن ويتزايد الانتاج .

على أن المحبة لا تعنى التدليل من جانب الرئيس وإنما هى حب الوالد لولده ينصحه ويعاتبه ، ويزجره إذا إقتضى الأمر ويعاقبه إذا أخطأ مع إقناعه فى رفق بأنه يستحق هذا العقاب ، فيشعر بالندم وبأنه هو الذى ظلم نفسه ، وأن رئيسه لم يظلمه ولا يمنع ذلك من دوام المحبة .

ب ـ وسيلة التفاهم فى العمل :

يتفاهم العاملون فى شئون العمل بوسيلتين ، بالمكاتبة أو بالمحادثة الشفوية ويحمل الحديث الشفوى سواء كان بالمقابلة أو بالتليفون شعور الصداقة والأخوة والتعاون . وقد سبق الاشارة إلى ان الصداقة من مشبعات حاجاتنا النفسية إلى المحبة أما تبادل النقاش بالمكاتبات فإنه يحمل فى شكله نوعاً من الجفاء أو التحدى الذى قد يسلب الناس هذا الشعور . لهذا فإننا لا نستخدم المكاتبات إلا فى حالات تستلزمها الكتابة وهى :

- المكاتبات التى لها صفة المستندات المالية او التى تحمل رأياً فنياً خطيراً لابد ان يوقع عليه من يتحمل مسئوليته .
- البحوث والخطط والمشروعات والتقارير والتعليمات التى سوف تتخذ مادة للتنفيذ أو الرقابة أو المتابعة .
- شئون الأفراد التى ترتبط بالأجور والاجازات والتأمينات وغيرها مما يرتبط بحقوق وإلتزامات العاملين التى يتعين تسجيلها .

أما غير ذلك من مسائل الاستعلام أو طلب البيانات او استعجال الأعمال او النقاش حول تفسير التعليمات الفنية فى العمل فيحسن اجراؤها بالمقابلة أو بالتليفون خصوصاً إذا كان الطرفان يعملان فى مكان واحد .

جـ ـ الخدمات الاجتماعية والترويحية :

كثيراً ما يعانى العامل فى حياته الخارجية حرماناً من اشباع حاجته النفسية إلى المحبة أما لكونه يعيش وحده لا يجد مصدراً يستقى منه هذا الاشباع وأما لوجود الخلافات الاسرية التى تخلق الجفاء بينه وبين من يعاشرهم أو أن حرمانه المتواصل فى تاريخه الماضى قد أوجد لديه نمطاً من النفور نتيجة ليأسه من إشباع الحب لأنه عاش يتيماً او فى كنف من لا يحبه أو غير ذلك من ظروف الجفاء القاسية .

ينعكس مثل هذا النمط على سلوك العامل فى عمله فيسعى إلى ما يعوضه المحبة فى محيط عمله فأما أن يلقاها فتعيد له راحته ويدين لمصدرها وهو العمل بتلك الراحة النفسية ويرد هذا الدين بالتالى فى صورة من الجد وبالاخلاص والوفاء والحماس .. وإما أن يجد ما يزيد الطين بلة فيندفع فى سلسة من الاحقاد والمشاغبات والمشاكسات .

وهنا يأتى دور الخدمات الاجتماعية فى جانين اولهما حل مشكلات البيئة أو العمل على تهيئة الظروف الخارجية وخلق جو يسوده الوئام والمحبة والصداقة او تنظيم أوقات فراغه بما يشبع لديه الحب مع أصدقاء أحباء ، او على الأقل يجد تنفيساً فى صداقة الاخصائى الاجتماعى ذاته .. وثانيهما ايجاد التعويض الكافى فى حياة العمل عن طريق تدعيم الصداقات بالنشاط الاجتماعى والرياضى والترويحى ، هذا النظام الذى أصبح فى نظر العلم كما أوضحنا حافزاً أساسياً للانتاج ، بعد ان كانت نظرة المنتجين إليه ثانوية أو أحياناً معارضة له على أنه لهو ولعب وهباء .

ومن أمثلة ذلك النشاط ، تنظيم الرحلات فى المناسبات وإقامة الاندية الملحقة بالمصانع وإجراء المباريات الرياضية والمسابقات . وغير ذلك من إجراء الاتصالات التى تشبع حاجة الحب عن طريق الصداقات وكذلك تنظيم فترات للراحة وسط ساعات العمل تتيح للعاملين التلاقى فى جو غير رسمى تغلب عليه المودة والأخوة وفى مثل هذا الجو تحل الكثير من المشاكل وتتقارب النفوس فتشبع الحاجة إلى المحبة .

د ـ الجمال مصدر من مصادر إشباع المحبة :

تستقى النفس إشباعاً لحاجتها إلى المحبة من كل ما يحمل معنى الجمال .. ومن جمال مكان العمل وتنسيقه وسلامة الذوق فيه وتوزيع الاضاءة فى ارجائه ومن ذوق ملابس العاملين وحسن هندامهم ، وحتى من جمال وجود وتنسيق الادوات والأوراق والسجلات التى يستخدمونها وقد يبدو هذا ثانوياً او تافه الأثر للوهلة الأولى والواقع أن أثره النفسى فى إشباع حاجتنا إلى المحبة يرتبط بالانتاج ارتباطاً لا يستهان به . بل أثبتت بعض التجارب أثر الموسيقى فى الانتاج الصناعى إذا لم يكن وجودها متعارضاً مع طبيعة العمل ، وإذا روعى فى انتقائها ما يشبع النفس جمالاً .

٣ ـ حاجة العامل إلى التقدير RECOGNITION :

تلك هى أهم حوافز الانتاج إذا اشبعناها .. وهى فى نفس الوقت أخطر الحاجات النفسية على سلامة الانتاج إذا لم يتسن اشباعها .

قد يظن القارئ ان التقدير معناه تقدير إنتاج العامل بما يستحقه من مال أو مادة .. والواقع أن الحاجة النفسية إلى التقدير تختلف عن ذلك إلى حد كبير . حاجة الانسان إلى التقدير معناها حاجته المستمرة إلى الاعتراف بوجوده أو الاعتراف

بكيانه ، او إعطاءه حق قدره فى المعاملة بما يتناسب مع شخصيته من إعتبار وإحترام ، فالتقدير هنا معناه الاعتراف بقدر الشخص من جميع النواحى .

ومع ذلك فإن التقدير المادى أيضاً يعتبر ضمن جوانب الاعتراف بقدر الانسان ولكنه جانب بسيط فلا يشبع تلك الحاجة النفسية كلها .

يستقى الانسان من خبراته فى الحياة صورة ذهنية لما يتوقعه من إعتراف الاخرين به وإعتبارهم لكيانه أو إحترمهم لأرائه وإرادته .. وتتكون تلك الصورة على مر الأيام فى ضوء ما يلاقيه من معاملات وما يشاهده من تقاليد وما يتعوده من علاقات مع الآخرين فيتكون لديه مستوا خاصاً لتلك المعاملات ، يود ان يحتفظ به على الأقل ، فيستريح نفسياً إذا أشبع تقديره على هذا المستوى ويشذ سلوكه إذا ما صادف ظروفاً تنقص من هذا الكيان فنجده فى معاملاته وتفاعلاته مع النباس ومع البيئة ومع ظروف العمل يوازن بين مستوى ما يتوقعه هو من تقدير وبين ما يناله بالفعل من مستوى التقدير . هذه الموازنة او المقارنة تؤثر فى توجيه سلوكه فتحفزه على الإنتاج او تستثيره بشكل قد يضر بالعمل .

إن الإنسان إذا لم تشبع لديه حاجته إلى التقدير بهذا المفهوم فانه ينزع نحو سلب التقدير من الآخرين أو بعبارة أوضح كلما ذاق إذلالاً أو نقصاً فى الاحترام نزع إلى التعويض عن ذلك باذلال أخرين أو إنقاص كيانهم وإحترامهم .

وهكذا يختلف الناس فيما تحتاجه أنفسهم من تقدير تبعاً لظروفهم وخبراتهم فى الحياة فلو أن شخصاً عاش مدللاً أو كان يعمل مع رئيساً يعطيه من التقدير والسلطات فوق المستوى المألوف .. ثم تغيرت أحواله فنقل إلى حياة بعيدة عن

تدليل أو نقل إلى رئيس يعامله على مستوى أقل مما يستحقه يتلمس مصدراً يعوض به ذلك النقص من أخرين يعاملهم بأقل مما يستحقونه من إحترام وتقدير .

ولتحقيق حاجة العامل إلى التقدير يجب مراعاة ما يلى :

أ ـ المساواة فى المعاملة :

مادام الانسان يوازن بين ما يستحقه من معاملة وبين ما يناله بالفعل ويحدد لنفسه قدراً بالنسبة للأخرين يزن على أساسه مستوى هذه المعاملة لذلك فإنه دائب المقارنة مع ما يناله أقرانه الذين فى نفس مستواه والذين فى مستويات أقل . فإذا رآهم يعاملونه معاملة أفضل فإنه يشعر بالنقص من كيانه وإعتباره ويثور لنقص تقديره . فيكره زملاؤه ورؤساؤه وما يرتبط بهم من عمل ويعكس ذلك بالتالى على مرؤوسيه وقد ينتقى من بينهم من يسئ معاملته .. وهكذا ومن الأخطاء الشائعة فى هذا المجال احتضان رئيس العمل بعض العاملين وتدليلهم أو تفضيلهم فى المعاملة على أقرانهم ، ولو فى طريقة التحدث اليهم أو مجرد البشاشة عند لقائهم بالنسبة لتجهمه مع غيرهم ، وقد يبدو ذلك أمراً بسيطاً وتافهاً ولكنه من الناحية النفسية يستثير الموازنة التى أشرنا إليها وهى مقياس إشباع الحاجة النفسية إلى التقدير .. ومن الأخطاء الشائعة أيضاً تقمص سكرتير أو رؤساء الأعمال سلطات هؤلاء الرؤساء ومعاملتهم باقى العاملين ممن يفوقونهم فى المنصب معاملة صاحب السلطة أو المتعالى عليهم . وهنا يضع العامل نفسه فى الميزان مع من هو أقل منه إفتراضاً فترجح كفة السكرتير ويشعر بانتقاص قدره بالنسبة إليه .

كل ذلك ينعكس على العمل والانتاج ، فيسوقه إلى النجاح إذا توافرات المساواة النسبية أو يعوقه إذا اختلفت المعاملة عما يجب .

ب ـ الحاجة إلى الحرية :

قلنا إن الحاجة إلى التقدير مقياسها موازنة الانسان بين القدر الذى يعتمد أنه يستحقه وبين القدر الذى يعطيه أياه الأخرون ، فكلما زادت سلطة ونفوذ الآخرين عما يتوقعه لنفسه أو كلما ذاق منهم إذلالاً وإمتهاناً كلما شعر بانهم يلبونه حاجته النفسية إلى التقدير والاعتبار ، وهذا هو تفسير ثورة الشعوب المستعمرة وهو أيضاً تفسير ثورة العامل الذى يعامله رئيسه معاملة السيد للعبد . ولذلك كان من واجب الرئيس ان يعامل مرؤسيه على أساس أن الرئاسة هى مجرد عملية تنظيمية وعلى أساس تفوق الرئيس فى العمل لا على أساس النفوذ والسيادة والتحكم .

جـ ـ علاج ظاهرة مخالفات التعليمات :

وفى الادارة مجال كبير للافادة من هذه الظاهرة ، فكثيراً ما نرى عاملاً أو موظفاً يهوى مخالفة التعليمات أو يجد متعة فى الثورة على أوضاع العمل أو استثارة زملائه نحو مناهضة الأوامر والأنظمة السوية ، ثم يخلق لنفسه فلسفة شاذة فى نظام العمل ويود لو يفرضها على الأخرين إلى غير ذلك من التصرفات والانحرافات التى تتم عن حب الظهور أو التى تلفت الأنظار أو التى يمكن إيجازها فى عبارة (خالف تعرف) ولو أننا تعمقنا فى نفسية ذلك العامل ، ربما وجدنا فى حياته السابقة إذلالاً سلبه كثيراً من حاجته إلى ما يستحقه مستواه العلمى أو الاجتماعى من تقدير أو ربما كان فى طفولته مدللاً أكثر من اللازم بحيث أصبحت المعاملة العادية نوعاً من نقص القدرة أو ربما إكتشفنا أنه الحق بعمل أقل ... انه على أى حال ينال أقل مما يتوقعه هو من تقدير ، وأنه لذلك يبحث عن مصدر يعبر فيه عن شعوره بأنه أكبر من أن ينال تلك النظرة الحالية وأن رأيه أفضل من أى رأى آخر فيتكبر ويتعجرف ويشذ ، ولابد أن يبحث عن متنفس يفرغ فيه الاذلال الذى لازمه فى الماضى ، أو مجالاً يحتفظ فيه الدلال الذى تعود عليه .

ولكن ما هو العلاج فى مثل هذه الحالة . هل نعمل على معاقبة هذا العامل أو هو ننهره ونقسو عليه حتى يرتدع ، أو هل ننصح زملاؤه بالعزوف عنه واحتقار آرائه واتجاهاته .. وكل هذا يزيد من تعقيد نفسيته وانحرافات سلوكه حتى ولو ارتدع مؤقتاً تحت الضغط والتهديد والعقاب فإنه لا يلبث أن ينفجر فى اول فرصة تتسنح له بعد ذلك إذا ما صادف تهاوناً وإذا ما أنتقل إلى عمل أخر . وهكذا يسير من سئ إلى أسوا .

أما العلاج الصحيح فأنه يعتمد على التشخيص الصحيح .. يعتمد على معرفة دوافع السلوك من حيث نقص اشباع التقدير أو من حيث الاذلال المتراكم فى نفسيته ثم إعطاؤه التقدير المناسب إذا لم يكن ضاراً بالعمل أو إيجاد مخرج لمتاعب التقدير المتراكمة فى نفسه ان كان هو السبب فإذا اكتشفنا السبب فى دوافع مباشرة بنظام العمل فان العلاج ميسور بتلافى هذه الدوافع أما إذا كان تكوينه النفسى السابق هو السبب فإن أصحاب الأعمال يتجهون عادة حيال هذا النوع من العاملين نحو تهيئة النظام أو الوضع الذى يمتص حب السلطة وحب السيطرة وحب الظهور والاتجاهات العدوانية الناشئة عن كبت التقدير أما بوضع العامل فى عمل يسيطر فيه على عدد أكبر من العاملين بشرط ان تكون سلطاته آلية محددة لا يملك فيها إذلال من يشاء وإكرام من يشاء وبذلك تتوزع رغبة السيطرة لديه على عدد أكبر ويخف عبؤها مع شعوره فى هذا الوضع بالسلطة والكيان ، واما باعطائه نوعاً من العمل يمكنه من تفريغ توتر السيطرة والاتجاهات العدوانية على الآلات والادوات فى الصناعة .

ومن أمثلة هذه الأعمال الصناعات العنيفة كالتى تستخدم فيها المطرقة وقيادة السيارات وإدارة المطابع والآلات المحدثة للضجيج .. الخ . وهكذا لا يمكن القول بأن هناك علاجاً موحداً لمظاهر نقص التقدير وإنما يجب اتخاذ كل حالة فردية

على حدة وعلاجها تبعاً لتشخيص أسبابها وفى ضوء امكانيات وظروف العمل المسند إلى العامل أو الذى يتسنى أسناده إليه .

د ـ علاج ظاهرة قسوة الرئيس :

ترجع قسوة الرئيس غالباً إلى نقص فى اشباع حاجته إلى التقدير أو إلى قسوة سابقة أو حاضرة يعانيها هو من رؤسائه وتؤدى قسوته بالتالى إلى سلب حاجة مرؤوسيه النفسية إلى التقدير ، فينزعون بالتالى أيضاً إلى تعويض هذا النقص عن طريق إذلال مرؤوسيهم والقسوة عليهم .. وهكذا يتسلل رئيس إلى مرؤس إلى مرؤوسين فى عمليات متوالية يتكرر فيها الحرمان من التقدير والتنفيس عن ذلك الحرمان بحرمان أخرين .. ويسير التيار من جيل إلى جيل كما لو كانت أمراضاً تنتقل عدواها مالم يوقف تيار العدوى .

تلك ظاهرة خطيرة تسود العمل فى بعض الشعوب ، بل تتعدى العمل إلى الطابع العام للسلوك والتصرفات ، وعلى الأخص فى الشعوب التى عانت فى ماضيها قسوة السخرة والاذلال . وعلاجها من أصعب الأمور التى تواجه علم النفس الاجتماعى فى قيادته لنفسيات الشعوب ، إذ يحتاج الأمر إلى وقف هذا التيار فى العمل أو تحويل التيار إلى مجالات بعيدة عن العمل فيها يشبع المواطنون رغبات السيطرة والتحكم والعدوان .. مجالات من النشاط المفيد الذى يمتص هذه المكبوتات فيبعد تأثيرها عن الجيل التالى .

أما من حيث وقف التيار فى العمل ، او بعبارة أخرى وقف ما من شأنه أنقاص كيان العاملين والاعتراف بهم ، فان وسائله العملية قد بدأت فعلاً فى تشريعاتنا وتتلخص تلك الوسائل فى :

أ - وضع كل من العاملين فى مكانه الصحيح فيتخذ كل منهم مكانته ويشعر بكيانه ويحتفظ بكبريائه مع تحديد اختصاص عمله فلا يتعداه ولا يتعدى فيه على زملائه أو مرؤسه . ولا شك ان قوانين العاملين الأخيرة محققة لهذا المبدأ .

ب - تدريب العاملين وعلى الأخص الذين يحتلون مناصب رئاسية منهم على أسس الادارة وتطبيقاتها العلمية والعملية متضمنة وسائل علم النفس فى توجيه نفسيه العامل ومعاملته بما يحفظ له تقديره المناسب .

جـ - التأمينات الاجتماعية هى قبل كل شئ اعتراف بوجود العامل وأدميته وكيانه ، فهى مشبعة لحاجته النفسية إلى التقدير .. أنها لا تجعل لغيره سلطاناً عليه أو فضلاً ، عليه عند التعطيل أو العجز أو المرض أو الشيخوخة . لأنه لا يرجو بل يطلب حقه محتفظاً بكبريائه والتأمينات لا تمنحه ولكنه هو الذى يمنح نفسه عند الحاجة لأنه هو الذى يمولها .

وأما من حيث التيار إلى مجالات أخرى يفرغ فيها المواطن اتجاهات التحكم والعدوان ، فهناك وسائل متعددة منها :

أ - نشر المباريات الرياضية بين العاملين ، وفى ذلك مخرج كبير لرغبات التغلب على الغير المكبوتة في النفس .

ب - الاتجاه فى وسائل الترويح بالسينما والمسرح والتمثيليات نحو قصص الفتوة والحرب التى تنتهى بالانتصار ، والثابت فى علم النفس أن مشاهدة مثل هذه القصص ، يمتص من النفس رغبات التحدى .

٤ ـ حاجة العامل إلى التحصيل ACHIEVEMENT :

الحاجة إلى التحصيل ـ أو كما تسمى أحياناً الحاجة إلى التغيير أو الحاجة إلى التجديد ، أو الحاجة إلى خبرات جديدة ، أو ظاهرة البحث عن المجهول ، هى حاجة الانسان الدائمة إلى اكتساب خبرات جديدة فى الحياة وتظهر تلك الحاجة من اللحظة الأولى فى حياة الانسان حيث يولد الطفل خلياً من الخبرات فيستطلع كل ما يحيط من ملموسات وأصوات وأضواء ، وعندما يبدأ ادراك المرئيات يستلفت نظرة كل جديد عليه فينزع إلى فحصه واستكشافه حتى إذا ما عرفه تحول إلى غيره ، ومهما كبر وخبر الحياة فإنه دائب البحث عن كل جديد تستهويه معرفة المجهول ، ويطيب له تقصى ما يخفى عليه من أمور ، ويصيبه الملل والسأم كلما خلا وقته من تجديد (ولهذه الظاهرة أمثلة كثيرة نشاهدها فى أنفسنا طول الوقت فنحن نهوى حل الألغاز والبحث عن أسرار العلوم والاختراعات ولا نطيق الفراغ من التفكير بل لابد أن نبحث عن شاغل جديد ولو عن طريق خلق المشكلات أو الخوض فى سير الناس ونشعر بالملل والضيق عند سماع نغمة موسيقية تتكرر لمدة طويلة نسبياً فنعمل على وقفها أو تغييرها) ونشعر تجدد فى النشاط والحيوية كلما اجرينا تغييراً أو تجديداً فى عملنا أو فى أثاث الأمكنة التى نرتادها أو عند السياحة وتغيير جو المعيشة من آن لآخر وتستلفت نظرنا الأعمال السحرية لما تحويه من علامات استفهام ، وبحث عن مجهولات وربما زاد إقبالنا على جريدة أو مجلة يوم أن تظهر فى ثوب جديد أو تصميم جديد أو تضم موضوعات لم تكن مألوفة بها من قبل ونتوق إلى قراءة المكاتبات أو التقارير إذا لمحنا عليها كلمة (سرى) لأن ذلك يحمل معنى وجود شئ مجهول بالنسبة لنا ونتابع المباريات والمسابقات باهتمام لمعرفة ما تسفر عنه من نتائجها وتستهوينا البضائع عندما يضعها الصانع فى غلاف يختلف شكله عن سابقه وهذا ما تتبعه كثير من شركات الأغذية والأدوية استغلالاً لظاهرة الحاجة النفسية إلى التغيير والتجديد عند الانسان وغير ذلك من أمثلة لا نهاية لها نشاهدها كل يوم وكل لحظة فى حياتنا الطبيعية .

ويمكن تحقيق إشباع حاجة العامل إلى التحصيل بتحقيق ما يلى :

أ ـ التجديد فى العمل يجدد نشاط العاملين :

كلما كان العمل روتينياً ، يسير على وتيرة واحدة كلما كان باعثاً على الملل لأنه لا يوافق حاجة الانسان النفسية إلى التجديد والتغيير . فإذا لم يكن فى مقدورنا إدخال تعديلات أو تجديدات فى العمل ذاته عندما تقتضى استمراره على تلك الوتيرة كان علينا أن نحاول تبادل الأعمال بين العاملين من آن لآخر فاذا لم يكن ذلك ميسوراً أيضاً بسبب تخصص كل عامل فى عمله ، أو للمحافظة على ما كسبه العامل من خبرة فى مزاولة عمله الفنى فان علينا أن نخلق إلى جانب العمل نشاطاً ثانوياً أو ترويحياً دائم التجدد . وتحقيقاً لهذا الهدف نجد فى كثير من الشركات الكبيرة التى توجه حوافز العمل على أساس من العلم أقساماً خاصة بالعلاقات الانسانية يتجه أغلب نشاطها نحو الحفلات والندوات والمحاضرات والمناظرات والمجتمعات الترويحية او إصدار المجلات التى يقوم بتحريرها العاملون أنفسهم . إلى غير ذلك من وسائل متباينة لاشباع حاجة الانسان للتغيير أو التحصيل .

ب ـ مشكلة الفراغ :

كلما خلا تفكير الانسان من جديد حفزته حاجته النفسية إلى التحصيل إلى شغل فكره فى أى أمر من الأمور . ويتلمس الانسان مجال الانشغال عادة فيما يغطى أى نقص لديه فى حاجاته النفسية الأخرى فإذا كان معقداً من حيث عدم اشباعه التقدير الكافى لنفسه فانه يخلق المشكلات التى تحمل المتاعب للآخرين وإن كان ينقصه أيضاً اشباع حاجته النفسية إلى الأمن فأنه يشغل نفسه بما يزعزع أمن الآخرين من مشكلات وهكذا . وكلما انتهى من مشكلة فلابد أن يعمل على تجديدها

أو يخلق مشكلة جديدة تستوعب حاجته إلى التحميل أو التجديد أو التغيير ... وهذا هو سر أجزاء المشاكل بين العاملين إذا لم يكن عملهم الأصلى شاغلاً لوقتهم كاملاً .

أما خارج العمل فاننا نلاحظ نفس الشئ بالنسبة لأوقات الفراغ فاذا لم يجد الفرد ما يستوعب وقته من نشاط أو مشاغل عائلية أو تسلية أو رياضة أو قراءة أو مجتمعات مفيدة فأنه قد يستخدم حاجته إلى التحصيل فى مشكلات وكم رأينا من مشكلات بين العاملين نبتت وترعرعت وتفاقمت على المقاهى وكلما أخمدها المسئولون لا تلبث أن تشتعل من جديد .

ولعل السبب فى ذلك هو ما تعانيه نفسية العامل من نقص فى إشباع حاجته إلى التحصيل . وربما أمكن تلاقى مثل هذه المشكلات بتهيئة ما يشغل الفكر من مناقشات ومتابعات تحمل شعور البحث عن مجهول .

جـ - إثارة القضايا العامة :

تلك ولا شك أداة قوية أيضاً لاشباع الحاجة النفسية إلى التحصيل وتمتاز عن سابقتها باثرها على المواطنين بصفة عامة ، عاملين وغير عاملين فتمتص جانباً كبيراً من تلك الحاجة النفسية وتقى المجتمع من استخدامها فى شغل الفراغ بمشاكل أسريه أو عمالية أو قضايا فردية . والمقصود باثارة القضايا العامة هو النشر عن موضوعات أو أحداث جارية تستثير لدى الناس المتابعة والحديث والنقاش فهى من حيث كونها معلومات عامة لا تخرج عن خبرات جديدة تشبع رغبة الاستطلاع وتبعد عن النفس علامات استفهام كانت لتسلب الانسان حاجته النفسية إلى التحصيل لو أنه تحسس بعضها عن غير طريق النشر فينفجر استطلاعه فى أى مجال يصادفه .

و ـ تشجيع الابتكار :

تتركز الحاجة النفسية الى التحصيل حول البحث عن معلومات جديدة فى الحياة أكثر من أى شئ أخر . فهى كما أوضحنا فى معناها حاجة الانسان إلى خبرات جديدة على الدوام . فلو أننا بتوجيه تلك الحاجة النفسية نحو الابتكار والانشاء والاختراع بدلاً من تركها تسعى ارتجالاً إل خبرات قد لا تنفع الفرد ولا المجتمع ويسرنا للعامل مبادئ البحث الأولية وزودناه بما يحتاج من معلومات وأدوات للبحث وشجعناه على مواصلة العمل بتقرير المزايا للمجتهدين فى الانشاء والابتكار لامكننا بذلك أن نستغل حاجته النفسية فى صالح النهوض بالعمل .

ثالثاً : النظرية العلمية الحديثة أو المدرسة العلمية الحديثة :

The Management Science School

تعتمد هذه النظرية على الرياضيات والأجهزة الالكترونية فى تحليل المعلومات المعاصرة فى مجال النشاط الذى تديره مع ربطها بالمعلومات والخبرات المستقاة من تجارب سابقة فى هذا المجال ثم الاستفادة بنتائج هذه الاحصاءات والتحليلات فيما يستجد من نشاط أو فيما يواجه التنفيذ من مواقف تحتاج إلى قرار حاسم مضمون النجاح ، ولقد تقدمت الحاسبات الالكترونية فى مجتمعنا المعاصر تقدماً كبيراً بحيث يمكن تغذية الحاسب بمعلومات كثيرة ومتباينة تبقى مخزونة فيه ، ثم يمكننا بعد ذلك نستشيره فى قرار إتخاذه فى ضوء تلك البيانات والمعلومات المخزونة فيعطينا الاجابة الصحية .

ولقد أجريت فى عام ١٩٧٥ أبحاث متعددة حول تقييم هذه المدرسة أو النظرية ثبت منها عدم الاستغناء عن أى مدرسة أو نظرية من النظريات الثلاثة التقليدية والسلوكية والعملية وإنما يجب لكى تنجح العملية الادارة الأحذ فى الاعتبار النظريات الثلاثة كلها .

الفصل الثالث

المنظمة والبيئة

تنشأ المنظمة فى مجتمع نتيجة لحاجة يريد المجتمع إشباعها ، ومعنى هذا أن حياة المنظمة فى المجتمع تتوقف أساساً على وجود حاجة معينة من ناحية وعلى مدى توفيق المنظمة فى تقديم أعمال بذاتها تحقق إشباعاً لتلك الحاجات المجتمعية من ناحية أخرى .

والمنظمة تتغذى من البيئة التى تنشأ فيها وفى نفس الوقت تغذى بعملها ونشاطها نفس هذه البيئة ولذا تجد المنظمة نفسها فى حاجة ماسة إلى عنصرين فى غاية الأهمية هما :

١ ـ حساسية فائقة بإحتياجات البيئة .
٢ ـ تجاوب قوى مع هذه الإحتياجات .

والعنصران مرتبطان أشد الإرتباط حيث لكى تستطيع المنظمة أن تنتج إنتاجاً معيناً يحقق هدفاً اجتماعياً معيناً فإن هذا يتطلب منها حركة دائمة وسعى للتطوير فى سبيل تحقيق الأهداف .

وهناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المجتمع وهناك تيار بين الأثنين لا ينقطع ، وينتج عن ذلك تفاعل داخل المنظمة له جوانب ثلاث (البيئة ـ الأهداف ـ الإفراد) ويعتمد كل منها على الآخر فى سبيل إيجاد التفاعل اللازم لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة .

والعلاقات العامة تنقل من البيئة إلى المنظمة كما تنقل من المنظمة إلى البيئة وهى فى حركتها الدائمة فى هذين الإتجاهين إنما تسعى إلى تكامل المنظمة فى

المجتمع ، المنظمة تعمل فى نطاق توقعات معينة والبيئة تنظر إلى المنظمة منتظرة منها أموراً معينة بذاتها .

إن الإدارة كتنظيم اجتماعى فى نشاطها وسلوكها ومبادئها تعكس خصائص المجتمع الذى تعمل فيه ، أى أنها إنعكاس للأفكار والإتجاهات والعادات والتقاليد والقيم والظروف الاجتماعية والسياسية والثقافية والحضارية السائدة فى المجتمع .

بناء على ذلك توجد علاقة متبادلة بين المنظمة والمجتمع الذى تقوم فيه ، فالمنظمة تسعى لتلبية إحتياجات المجتمع ، والمجتمع يمد المنظمة بتأييده المادى والمعنوى مقابل إلتزامها بقيم المجتمع وتقاليده التى إرتضاها لنفسه ، ومقابل إجتهادها فى تلبية الإحتياجات الأساسية لهذا المجتمع .

وهناك عوامل بيئية عديدة لها أثرها على أسلوب الإدارة فى المنظمات عامة والمنظمات الاجتماعية خاصة ، وهذه العوامل تشمل (١) :

١ ـ العوامل الاجتماعية :

إن عادات وتقاليد الأفراد فى المجتمع وأساليب معيشتهم وعلاقاتهم ببعضهم وكذلك الأوضاع الثقافية والحضارية مؤشرات تلعب دوراً كبيراً فى أسلوب الإدارة.

٢ ـ العوامل الاقتصادية :

إمكانيات المجتمع المادية والمالية المتاحة وقدرته الإنتاجية والعلاقات الاقتصادية داخله ومع غيره من المجتمعات تؤثر فى الإدارة .

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشور ، ١٩٧٨ ، ص ص : ١٢ ـ ١٣ .

٣ ـ العوامل السياسية :

أسلوب الحكم وكفاءة الجهاز السياسي يؤثر في الإدراة ، فأسلوب الإدارة يجب أن يتمشى مع المفاهيم السياسية وأهداف الدولة وإحتياجاتها وأيديولوجيتها ، في مصر النظام السياسي هو النظام الديمقراطي الذى يتطلب زيادة المشاركة الشعبية في الحكم ، والتعرف على رغبات المجتمع المحلي وإمكانياته وإحتياجاته ، لذا تتأثر الإدارة بذلك وتأخذ بنظام اللامركزية .

٤ ـ التقدم التكنولوجي والعلمي :

تتأثر الإدارة بالتقدم العلمي والاختراعات الحديثة ، نجد أن الاختراعات والأجهزة والآلات الحديثة يمكن إستخدامها في العمليات الإدارية لزيادة كفايتها ورفع الإنتاج .

نجد في كل مجتمع إحتياجات للأفراد والجماعات تتحول إلى أهداف ، وتقع على الإدارة مسئولية تحقيق هذه الأهداف في صورة خدمات أو مرافق ، وتحقيق هذه الخدمات يحتاج إلى منظمة عامة أو خاصة ، أى أن الإحتياجات تتحقق عن طريق منظمة أو أكثر ، ويعتبر هنا هدف المنظمة هو تحقيق هدف البيئة أو سد حاجة بها ، وهنا إرتباطاً وثيقاً بين هدف المنظمة وهدف بيئة المنظمة .

ان العاملين بالمنظمة هم أفراد البيئة وهم متأثرون بنظامها وتقاليدها ، وينقلون هذه التقاليد إلى المنظمة فيتأثر أسلوب العمل بها ، كما أن أفراد المنظمة الواحدة هم أعضاء في منظمات أو جماعات أخرى في البيئة مما يؤثر في سلوكهم داخل المنظمة ، فهم بذلك مرتبطون فكرياً واجتماعياً بالبيئة ، وبالتالي فإن سلوكهم داخل المنظمة يتأثر إلى درجة كبيرة بتأثرهم بالبيئة وإتجاهاتها ، ومن هنا تتأثر المنظمة بأفكار العاملين بها ووجهات نظرهم ودوافعهم وأيضاً تؤثر على أفكارهم ودوافعهم وتنمي شخصياتهم عن طريق التوجيه والإشراف والتدريب .

الفصل الرابع

وظائف الادارة

أولاً : التخطيط

ثانياً : التنظيم الادارى

ثالثاً : التوظيف

رابعاً : التوجيه والاشراف

خامساً : التنسيق

سادساً : التسجيل

سابعاً : التمويل

في الفصل الأول أوضحنا في خصــائص الادارة أن لوثر جوليك Luther Gulick قد حدد وظائف الادارة وتشمل :

ـ التخطيط	Planning
ـ التنظيم	Organization
ـ التوظيف	Staffing
ـ التوجيه والإشراف	Directing
ـ التنسيق	Co- ordination
ـ التمويل	Budgeting

كما أوضحنا أيضاً في الفصل الثاني في تطور نظريات الادارة أن النظريــة التقليدية قد جعلت للادارة هذه الوظائف السبعة .

وفيما يلي توضيح هذه الوظـائف لأهميتها فـي التطبيـق فـي المؤسسـات أو المنظمات عامة والمنظمات الاجتماعية خاصة .

أولاً : التخطيط Planning

١ ـ تعريف التخطيط الاداري :

التخطيط هو " البرنامج العلمي الذي يمكن إقتراحـه لتحقيـق هـدف معيـن " والتخطيط هو " وصف النشاط اللازم للوصول إلى الهدف المنشود ووسيلة تنفيذه في فترة زمنية مستقبلة " . والتخطيط هو " رسم المستقبل " .

٢ ـ أهمية التخطيط الادارى :

أ ـ يساعد على تجنب الخطأ الناتج عن التخبط أو ترك الأمور للظروف والصدفة .

ب ـ يؤدى التخطيط إلى حسن استخدام الامكانيات المتاحة وصولاً إلى الاستخدام الأمثل بحيث لا تهدر الموارد .

جـ ـ يساعد على تنسيق جهود الأفراد حيث يكون لكل منهم دور واضح ومحدد فى المنظمة .

د ـ يؤدى إلى الاقتصاد فى الوقت اللازم لتحقيق الأهداف .

هـ ـ يمكن المنفذ من مواجهة ظروف التنفيذ التى تقابله فى المستقبل ويجعله أقدر على التعامل مع هذه الظروف دون أن يفاجأ بها أو يرتبك فى مواجهتها .

و ـ يساعد على إجراء عمليات المتابعة والتقويم فلا معنى لمتابعة ولا لتقويم إذا لم تكن هناك خطة ذات أهداف واضحة المعالم نقيس عليها مقدار النجاح أو الفشل الذى تم .

ز ـ التخطيط الادارى يهدف إلى تحقيق اقتصاد فى التكاليف وفى الوقت وفى الجهد (١) .

٣ ـ عناصر الخطة (٢) :

أ ـ الغرض من النشاط أو هدف المشروع (لماذا Why) :

والمقصود بذلك هو تعريف المنفذين بما يهدف إليه نشاطهم ، لأن العامل كلما ادرك فى وضوح هدف المخطط من العمل الذى يكلف به كلما كان عمله أكثر

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشور ، ١٩٧٨ ، ص١٦ ، ١٧ .

(٢) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص١٤ ـ ١٦ .

اتفاقاً وتقرباً لتحقيق الهدف فعلاً ـ كذلك فإن الهيئة المشرفة على التنفيذ سواء كانت مجلس ادارة أو لجنة مديرية أو رئيس مصلحة .. الخ تكون أكثر إتقاناً في اشرافها ومتابعتها للنشاط وأكثر إستيعاباً للغرض الذى يقوم من أجله هذا النشاط والغرض الذى من أجله وضعت خطة التنفيذ بهذا الشكل .

ولا يقتصر هذا العنصر على إيضاح الهدف العام للنشاط ، انما يستحسن دائماً ايضاح هدف المخطط فى كل خطوة من خطوات التنفيذ ، ومن الوسيلة التى اختارها دون غيرها فى التطبيق ومن حجم العمل وكميته والعاملين والادوات ومن التوقيتات المقترحة لكل عملية .. الخ فمثلاً إذا اشتملت الخطة على اجراء بحث علمى ، فعلينا أن نوضح بها (لماذا نجرى هذا البحث) وطبيعى أن تشتمل خطة البحث على تعيين عدد من الباحثين تتوفر لديهم صفات معينة ويعملون كل الوقت أو بعض الوقت فعلينا أن نوضح (لماذا هذا العدد من الباحثين ولماذا بعض الوقت مثلاً ولماذا تلك المواصفات أو المؤهلات فى الباحثين .. الخ) وعندما تنص الخطة على اجراء البحث فى المكتب من واقع المراجع أو ميدانها على الطبيعة (لماذا مكتبياً أو ميدانياً) وإذا أردنا أن نستخدم فى البحث آلات أو أدوات معينة (فلماذا تلك الادوات بالذات ولماذا هذه الكمية من الأدوات) ... وهكذا .

ب ـ الوسائل التنفيذية أو البرامج (ماذا What) :

علينا أن نوضح بالخطة على وجه التحديد ما يحتاجه تحقيق الهدف من وسائل فمثلاً إذا كان هدف النشاط هو تأمين المواطنين اجتماعياً ، فاننا نحدد وسائل التنفيذ باصدارة قوانين او لوائح أو تعليمات بالتأمينات الاجتماعية ، ونوضح ما قد يستلزمه ذلك من إنشاء هيئة للتأمينات الاجتماعية أو تطوير للهيئة أن كانت قائمة فعلاً ، وإقامة مكاتب التأمينات الاجتماعية أو التوسع فيها أو اختصار القائم منها

لكى يناسب حجم العمل ، واعداد برامج تدريبية لاخصائيين فى التأمينات إن كانت لابد من تقرير برنامجاً للعلاقات العامة إذا كان الوعى العام فى حاجة لذلك .. الخ .

جـ - الاماكن أو الجهات التى ينفذ فيها النشاط (أين Where) :

عندما نحدد وسائل التنفيذ ، علينا أن نحدد فى مقترحاتنا أماكن التنفيذ فمثلاً إذا كنا نضع خطة لمكافحة الأمية وقررنا فى الوسائل إيجاد فصول دراسية تشرف على كل مجموعة منها لجنة معينة أو موظف معين ، فعلينا أن نحدد فى الخطة مكان هذه الفصول سواء كانت مخصصة للمشروع أو مستعارة فى مدارس أو أندية أو غيرها ، وكذلك مقر المشرف أو اللجنة المشرفة عليها ، والمكان المقترح لتخزين المهمات ، وأماكن اجراء الامتحانات .. الخ .

د - كيفية الاداء - بما فيها التمويل والميزانية والمهمات (كيف How) :

لابد أن ترسم الخطة صورة واضحة للخطوات الاجرائية فى كل عملية من عمليات الاداء ، وما يجرى بالتحديد فى كل خطوة من خطوات التنفيذ ، بما فى ذلك اجراءات تدبير المال اللازم واجراءات الصرف واجراءات تدبير المهمات وتخزينها والصرف منها ومستوى سلطة البت والمسئولية فى كل مرحلة .. الخ .

هـ - التوقيت الزمنى للتنفيذ (متى When) :

كلما تعرضت الخطة لاجراء معين فلابد من تحديد الزمن المقدر لهذا الاجراء ، كذلك تحديد المواعيد المختلفة مثل تحديد موعد بدء وانتهاء العمل بالنسبة لكل وظيفة ومواعيد العمليات الدورية مثل الجرد الدورى والتفتيش الدورى واجازات العاملين ... الخ .

و ـ القوى البشرية اللازمة وبناؤها التنظيمي وتوزيع الاختصاصات (من Who)

تحدد الخطة أنواع العاملين والعدد اللازم من كل نوع ، وكذلك الشروط والصفات الواجب توافرها فيمن يشغل كل نوع من الوظائف ، وكيفية الاختيار والتعيين والنقل والاجور والاجازات والجزاءات ... الخ . كما يجب اشتمال الخطة على وحدات العمل ونوع وعدد العاملين فى كل وحدة والعلاقات التنظيمية والرئاسية بين تلك الوحدات (البناء التنظيمى) وتحديد اختصاص كل من العاملين ونظام الاشراف والرقابة على العاملين ووسائل التدريب .. الخ .

٤ ـ أجهزة التخطيط فى التنظيم الادارى :

لا يمكن التخطيط لمشروع أو نشاط معين بمعزل عن نواحى النشاط الأخرى أو بعيداً عن السياسة القومية العامة ـ فكما أن مجالات النشاط المختلفة مترابطة ومتكاملة ، لابد أن يكون التخطيط مترابطاً ومتكاملاً ـ بحيث لا يتعارض نشاط إحدى المؤسسات مع نشاط مؤسسة أخرى أو مع الاحتياجات الفعلية للبيئة ، وبحيث لا تقوم احدى المؤسسات بنشاط متوفر فعلاً تمارسه مؤسسات أخرى بما فيه الكفاية للبيئة وبحيث نضمن التوافق بين الأنشطة المختلفة وبين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة للدولة .

, ولذلك يجرى التخطيط على مستويات مختلفة تتدرج فى المستوى المحلى (تخطيط الهيئة أو المؤسسة أو المنظمة ذاتها) إلى المستوى الاقليمى (تخطيط نشاط نوعى معين فى اقليم مع تنسيقه مع باقى أنشطة الأقاليم) إلى التخطيط على المستوى القومى (اقرار مجمع الخطط فى خطة عامة بعد تنسيقها وضمان ملاءمتها للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدولة) .

وهكذا نجد أن هناك أجهزة تخطيط داخل المنظمة ، وأجهزة تخطيط على المستوى المحلى ثم على المستوى الاقليمى ثم على المستوى القومى .

ثانياً : التنظيم الادارى Organization

أولاً : تعريف التنظيم الادارى :

يعرف التنظيم الادارى على أنه : " التجميع المنطقى للاجراءات المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة " (١) .

كما يعرفه الدكتور صلاح جوهر على أنه : " الوسيلة التى ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال متعددة ويرتبطون معاً فى محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها " (٢) .

ويعرفه الدكتور سيد الهوارى : على أنه " تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص فى الجهد الجماعى بقصد تحقيق الأهداف " (٣) .

والتنظيم هو أسلوب التنفيذ ، من حيث تقسيم العمل إلى وحدات وتحديد إختصاصات ومسئوليات كل من هذه الوحدات والعاملين فيها وكذلك سير الاجراءات التنفيذية ، ويمكن اجمال هذه العمليات فى تعريف مختصر وهو (نظام سير العمل) .

---

(١) دكتور عبد الغنى بسيونى عبد الله ، أصول علم الادارة ، الاسكندرية ، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر ، ١٩٨٢ ، ص ١٧٧

(٢) دكتور صلاح جوهر ، مرجع سابق ، ص١١٠ .

(٣) دكتور سيد الهوارى ، الادارة : الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الرابعة ، ١٩٧٠ .

ثانياً : أهمية التنظيم الادارى :

١ ـ التنظيم عبارة عن وظيفة الادارة فى تصميم البناء الوظيفى للمنظمة ، وهذا يعنى ضرورة قيام هيكل عام للمنظمة يكون لها كالهيكل العظمى للكائن الحى تتجمع حوله الوحدات المختلفة فى بناء كلى متماسك .

٢ ـ لكى تقوم كل وحدة بوظيفتها لابد أن ينسق أداؤها مع أداء الوحدات الأخرى ووظائفها .

٣ ـ المنظمة مجموعة من الوحدات والعناصر لكى تحقق أغراضها يتحتم بالضرورة تحديد الروابط وتنظيم العلاقات بين مختلف الوحدات والعناصر على اختلاف مستوياتها ووظائفها المكونة لنشاط المنظمة داخل اطار هيكلى واحد يجيب عن أسئلة ماذا وأين وكيف ولماذا ، بالصورة التى تخلق منها كياناً متماسكاً متكاملاً .

٤ ـ يرى سيمون Simon (١) أن التنظيم يقسم العمل بين العاملين ويحدد أسلوباً نمطياً للعمل ، ويتيح نظاماً محدداً للاتصالات ، ويدفع بالقرارات إلى أقسام ووحدات المنظمة ، ويحدد السلطات ، ويساعدة على تنمية الأفراد وتدريبهم .

---

(١) Herbert Simon : Administrative Behavior : (New York : The Macmillan Co ., ١٩٦٦) P. ١٠٢ . ١٠٣ .

ثالثاً : الخرائط التنظيمية [1] :

يطلق على تقسيم العمل إلى وحدات والصلة بين وحداته اصطلاح (الهيكل التنظيمى) أو (البناء التنظيمى) .

ويمكن عرض هذا الهيكل التنظيمى لاية منظمة ، فى صورة كشوف أو جداول بالوحدات مصحوبة بشرح يوضح العلاقة بين تلك الوحدات .

ويمكن أيضاً عرض الهيكل التنظيمى فى شكل رسم يبين التقسيم إلى وحدات والعلاقة بينها ـ وهذا الرسم هو ما يطلق عليه اسم (الخريطة التنظيمية) .

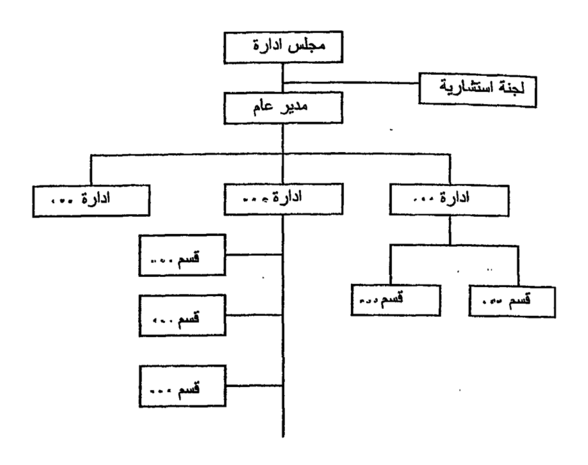
ولاشك أن عرض الهيكل التنظيمى فى شكل رسم يكون أكثر وضوحاً وأيسر استيعاباً من عرضه فى صورة كشوف أو شرح مكتوب .

ولا يقتصر استعمال الخرائط التنظيمية على مجرد عرض شكل الهيكل التنظيمى (التقسيم والعلاقة بين وحدات التقسيم) وإنما تستعمل أيضاً لا يضاح أوضاع وبيانات متعددة كما سنوضح بعد .

والرسم الآتى يوضح ـ فى بساطة ـ هيكل تنظيمى لمؤسسة صغيرة :

---

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص٢١ ـ ٢٤ .



وكذلك قد يكون الغرض من الخريطة هو إيضاح اختصاصاً تكل وحدة من وحدات التقسيم ، حيث يكتب فى كل مربع تحت اسم الادارة او القسم اختصاصات تلك الادارة أو ذلك القسم ، ويطلق على الخريطة فى هذه الحالة اسم (خريطة الاختصاصات) .

وقد توضع الخريطة لايضاح نوع وعدد الموظفين ومستوى الاجور ، حيث يكتب فى كل مربع عدد الموظفين من كل نوع وفئاتهم المالية — وفى هذه الحالة اسمى (خريطة الموظفين) وتستخدم الخريطة التنظيمية أيضاً لايضاح سر اجراءات عملية ادارية معينة فمثلاً تعمل خريطة لاجراءات استخراج بطاقة شخصية وأخرى للاجراءات الجمركية ، وغيرها لاجراءات التأمينات الاجتماعية .. وهكذا وهى عبارة عن خريطة البناء التنظيمى مزودة بأسهم بين المربعات توضح خط سير الاجراء ، مع كتابة عبارات ايضاحية ـ وهذه الخريطة تسمى (خريطة الاجراءات).

ويراعى دائماً عند رسم أى خريطة تنظيمية أن يكتب فى جانبها ما يأتى :

١ - عنوان الخريطة (أو موضوع البيان المقصود منها ايضاحه) .

٢ - تاريخها أو تاريخ ما كانت عليه الأوضاع بهذه الصورة ... (خريطة البناء التنظيمى لوزارة الشئون الاجتماعية عند انشائها سنة ١٩٣٩) أو مثلاً (البناء التنظيمى لمديرية التعليم بالاسكندرية فى يناير ١٩٧٨) .

٣ - اذا كانت الخريطة توضح مشروعاً مستقبلاً - يكتب عليها ذلك البيان .

رابعاً - انواع التقسيم التنظيمى :

لايقتصر تقسيم أو تبويب نشاط أى منظمة على مجرد تحديد المستويات الرئاسية وأنما يمكن اجراء هذا التقسيم من زوايا أخرى مختلفة مثل (١) :

١ - التوزيع الجغرافى .

٢ - العملاء الذين تخدمهم المنظمة أو أنواع الخدمات التى تقدمها .

٣ - المهن أو التخصصات المختلفة للعاملين بها .

ولإيضاح مفهوم هذه الأنواع من التقسيمات نتناول على سبيل المثال أحدى المحافظات حيث يمكن تقسيمها أصلا على أساس المستويات الرئاسية فنجدها تتكون من محافظ وادارات مختلفة داخل المحافظة ومديريات الخدمات ثم تقسيمات فى داخل المديريات .. الخ . ومن زاوية أخرى يمكن تقسيم المحافظة جغرافياً الى مجالس أحياء ويتبع كل مجلس حى مدير وادارات معينة .. الخ ، ومن زاوية ثالثة يمكن تقسيم نشاط المحافظة الى خدمات للعاملين وخدمات للجمهور ثم تقسيم خدمات الجمهور الى خدمات تعليمية وخدمات اسكانية .. الخ . ومن زاوية رابعة يمكن

---

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٤ ، ٢٥ .

تقسيم نشاط المحافظة فى صورة نشاط العاملين بها ، الى اداريين ومهندسين واطباء وعمال فنيين وعمال عاديين .. وهكذا .

ويتخذ التقسيم أشكالا مختلفة بالنسبة للبناء التنظيمى ، أهمها :

أ ـ التنظيم التنازلى :

وهو أبسط أنواع التنظيم وأقدمها ، وفيه تتدرج السلطة من المدير أو الرئيس الأعلى الى الرئاسات التالية له ، ثم الى الرئاسات التى تليها وهكذا حتى تصل الى أدنى المستويات .

ب ـ التنظيم التنازلى الاستشارى :

يطلق هذا النوع من التقسيم على المنظمات التى بها ادارات أو اقسام استشارية تخدم جميع الوحدات الأخرى بالمنظمة ولاتدخل هذه الأقسام الاستشارية فى خط السلطة (أى لاتدخل فى التسلسل العام للرئاسات) ومن امثلة الاقسام الاستشارية ادارة البحوث العلمية والادارة القانونية وادارة العلاقات الانسانية ومكتب الأمن .

جـ ـ التنظيم الموضوعى :

وهو تقسيم العمل على اساس أنواع التخصص الموجودة بالمنظمة بحيث يتكون البناء التنظيمى من وحدات رئيسية متخصصة تتمتع كل منها باكتفاء ذاتى عن بقية الوحدات قدر الامكان .. وهذا النوع من التقسيم يناسب المنظمات المتعددة الاغراض مثل الوزارات أو بعض منظمات الخدمات التى تقدم أكثر من خدمة أو التى تخدم طوائف متعددة من الجمهور وفيها يتكون البناء التنظيمى من وحدات مستقلة تختص كل وحدة منها بمجال خدمة معين ، وكذلك فى المصانع المتعددة

الانتاج حيث يتكون المصنع من وحدات شبة مستقلة يختص كل منها بنوع معين من الانتاج .

خامساً : عناصر اساسية فى التنظيم الادارى :

١ ـ الاهداف (١) :

الادارة الناجحة هى التى تنجح فى تحقيق الهدف الذى يسعى اليه النشاط وما لم يكن الهدف واضحاً ومحدداً لا يمكن للادارة ان تحدد اسلوبها فى العمل على تحقيقه ، ولذلك كان أول ما يعنى به التنظيم هو تحديد الهدف تحديداً واضحاً بحيث يدركه الموظفون العاملون بالمنظمة فى كافة مستوياتها كما يجب أن يكون الهدف عملياً قابلاً للتحقيق وليس مجرد أمل أو رغبة .

والاهداف نوعان :

أ ـ أهداف قصيرة المدى وهى التى تعبر عن (الاغراض) الفورية للمنظمة .

ب ـ أهداف طويلة المدى وهى التى انشئت من اجلها المنظمة وتسعى مدى حياتها لتحقيقها .

ويمكن تقسيم الاهداف داخل المنظمة الى :

أ ـ أهداف رئيسية كلية اساسية وهى التى تنشدها المنظمة فى جملتها كوحدة شاملة متكاملة .

ب ـ أهداف فرعية ، تتفرع من الهدف الرئيسى ، فاذا ما تحقق كل منها امكن الوصول الى الهدف الكلى بسهولة .

---

(١) اسماعيل شرف وآخرون ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، غير منشور ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨٠ ، ص ٢٢ .

أهمية تحديد الهدف :

أ ـ توفير الوقت والجهد والمال الذى قد يضيعه عدم وضوح الهدف .

ب ـ المام الموظفين بما يهدف اليه نشاطهم على وجه التحديد ، يساعد كثيراً على اتقان الاداء .

جـ ـ وضوح الروية امام البيئة والمنظمات الاخرى حول دور المنظمة .

د ـ تيسير الرقابة ـ لأن الرقابة تتطلب تحديد ووضح المطلوب تنفيذه حتى يمكن الحكم على مدى الالتزام به .

هـ ـ تشجيع العاملين وحماسهم لتحقيق الهدف .

٢ ـ السياسات العامة :

السياسة العامة أو الاتجاه العام ، هى النطاق العام المحدد لسلوك المنظمة أو سلوك العاملين فيها ، أو هى فلسفة عامة تلتزم المنظمة بها فى اتخاذ القرارات أو هى اطار عام يحوى تقاليد اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية بحيث لاتخرج الاجراءات التنفيذية عن حدود هذا الاطار . والمقصود باصطلاح الاجراءات هو الاداء الفعلى الموضوعى لتحقيق الهدف فى اطار السياسة العامة .

ومن الأمثلة السائدة فى مجالات الخدمات الاجتماعية ، مثال الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الاهلية التى تضع سياسة عامة من حيث نوعية الاعضاء الذين تقبل انضمامهم ، فقد ترى إحدى الجمعيات ان يكون اعضاؤها جميعاً من ذوى المؤهلات العالية ، أو تفضيل الاعضاء من اعمار معينة ، أو تستبعد قبول الاعضاء ذوى ميول سياسية معينة ، ومن زاوية اخرى قد تتخذ إحدى المؤسسات سياسة عامة فى جانب اختيار الموظفين فتكون سياستها التحيز للموطن الجغرافى الذى يجرى فيه نشاطها أو قد تتخذ سياسة استبعاد طلبات ذوى الجنسية الاجنبية أو قد تتجه نحو تفضيل الذكور على الاناث فى التعيين أو العكس ... وهكذا ، أما الاجراء

التنفيذى فهو الخطوات الموضوعية التطبيقية التى تقررها المؤسسة فى اطارات السياسة العامة

ومن فوائد السياسات العامة للمنظمة :

أ - تجانس القرارات أى اتخاذ قرارات متشابهة فى المواقف المشابهة .

ب - تيسير اتخاذ القرار حيث لا يتردد المديرون أو المختصون فى المفاضلة بين اتجاهات متعددة عندما تكون هناك سياسة تحدد لهم الاتجاه المرغوب .

جـ - تيسير الرقابة على الاتجاه العام للمؤسسة طالما أن السياسة العامة محددة مقدماً قبل التنفيذ .

د - اطمئنان المنفذين الى سلامة ادائهم طالما هناك سياسة معلنة لهم وبالتالى يمكن اطلاق حريتهم فى التعرف فى اطار حدود السياسة العامة (١) .

٣ - وحدة الأمر :

يجب ان يكون مصدر الأوامر والتعليمات والتوجيهات للعامل من رئيس واحد (الرئيس المباشر) واذا اراد الرئيس الاعلى اصدار أمر للعامل فليكن ذلك عن طريق رئيسه المباشر ، لأنه إذا تعددت الأوامر أو التوجيهات للعامل من رئاسات مختلفة يحار العامل فى تنفيذها ويتعذر عليه فى نفس الوقت تحديد مسئوليته نحو انجاز ما يكلف به من اعمال وخصوصاً اذا تضاربت الأوامر أو إزدوجت .

ومخالفة هذه القاعدة تعتبر من المشكلات الكبيرة السائدة حالياً فى كثير من أجهزتنا الحكومية والعامة وأيضا فى بعض المنظمات الخاصة مثل الجمعيات التطوعية والمؤسسات الاجتماعية ، ويطلق عليها (مشكلة التخطى) ويحصل التخطى أما من جانب الرؤساء أو من جانب المرؤوس ، فمن جانب الرؤساء قد يتجاهل

---

(١) اسماعيل شرف وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص ٢٣ ، ٢٤ .

الرئيس الاعلى رئيساً مباشراً فى بعض الاحيان ، مما يغضب الرئيس المباشر ويقلل من اعتباره وتقديره أمـام مرؤسيه ، وفـى نفس الوقت يضـع الموظـف فـى موقـف التردد بين ارضـاء أى الرئيسين ، فتتـأثر الـروح المعنويـة للجميـع ، أمـا مـن جـانب المرؤس فقد يعرض الموظف رأيا على رئيسـه المباشـر فيرفضـه ثـم يقـوم بعرضـه علـى الرئيـس الاعلـى مباشـرة دون استئذان الرئيـس المباشـر ، فيوافـق عليـه ذلـك الرئيس الاعلى ثم يثور الرئيس المباشر ويعيد مناقشته مع رئيسه الاعلى ، وفى هـذه الحالـة أمـا أن يقنعـه بضـرورة الرفـض فيعـاد تعديـل النشـاط علـى هـذا الاسـاس أو لايتمكن من اقناعه فيفقد سيطرته على مرؤسه .

ومع ذلك فهناك مواقف خاصة يسمح فيها بتعـدد الرئاسـات المباشـرة لنفس العامل وإنما بصورة لا تسمح بالتعارض أو الازدواج ، وذلك بشرط أن يكون مقرراً فىالبناء التنظيمى أو فى روتين العمل ومتفقاً عليه بـالتحديد ولنضـرب لذلـك الأمثلـة الآتية :

رئيس مجلس ادارة مصنع يهمه ان يتلقى يومياً احصائية بحجم الانتاج الذى تم فى اليوم السابق ، والموظف المختص باعداد هذا البيان موظف صغير فـى قسم الاحصـاء وليس هنـاك ما يدعو إلى تسلسل عرض هذه الاحصائية يومياً على رئيـس القسم ثم مدير الادارة ثم مدير عام المصـانع .. الـخ ، ولذلـك يمكـن فـى هـذه الحالـة بالذات الاتفاق على مبدأ التخطى الرسمى بحيث تعرض الاحصائية اليوميـة مباشـرة من موظف الاحصـاء الى رئيس مجلس الادارة .

وفى كل وزارة أو مصلحة حكومية كبيرة أو هيئة عامـة نجد مراقباً ماليـاً تعينـه وزارة الماليـة لمراجعة واعتمـاد اجـراءات الصـرف مـن الميزانيـة ، وهـذا المراقب المالى له رئيسـان ، فهـو يتبـع رئيسـه المباشـر فـى الجهـة التـى يعمـل بهـا

(الوزارة أو المصلحة أو المحافظة أو الهيئة العامة) تبعية ادارية ، كما أنه يتبع رئيساً آخر فى وزارة المالية تبعية فنية ، حيث يتلقى من وزارة المالية تعليمات وأوامر حول الأسس والقواعد التى يجب مراعاتها فى عمله ، وكذلك يتصل مباشرة بوزارة المالية لاستطلاع رأيها فى صعوبات التطبيق ، وهنا نرى أن ازدواج الرئاسة أو التخطى لايؤدى الى ازدواج فى الأوامر أو تعارض فى التعليمات .

فى مديريات الخدمات بالمحافظات ، يجرى نفس الشيء حيث تتلقى المديرية أوامر من الوزارة المختصة حول أصول العمل الفنى ، وفى نفس الوقت يتبع العاملون بها للمحافظ تبعية ادارية (١) .

٤ ـ التسلسل الادارى :

يقصد بالتسلسل الادارى ، تسلسل السلطة الرئاسية وكذلك تسلسل المسئولية بانتظام بين قمة السلطة العليا للمنظمة وبين أدنى مستويات العاملين ، وتقضى نظرية التنظيم التقليدية بان تنساب الاوامر من أعلى الى اسفل ، وان ترتفع المعلومات والاتصالات الخاصة بتنفيذ النشاط من اسفل الى أعلى ، وان تمر تلك الأوامر أو الاتصالات فى انسابها فى خطوط أو ممرات بحيث لا تتخطى مستوى من المستويات المتدرجة .

ومن مزايا التسلسل بهذا الوضع أنه يضمن المحافظة على سلطة الرؤساء واحترامهم ويحفظ الروح المعنوية للعاملين حيث يعترف بهم فى كل المستويات كما اشرنا عند عرض مشكلة التخطى ، كما أنه يساعد على تنسيق النشاط لان كل عامل فى خط الأوامر (خط السلطة) سيطلع على الأوامر وعلى المعلومات والاتصالات الصاعدة للرؤساء ، وبذلك يلم بأكبر قدر من أوضاع العمل ويدخل فى الصورة دائما .

---

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٥ ـ ٢٧ .

إلا أن عيب هذه الطريقة هو بطء حركة الاتصالات ولذلك توصى الاتجاهات الحديثة باتباع خطوط الاتصال المائلة أو العريضة طالما كانت لا تسبب أضراراً جوهرية فى النشاط .

وأحيانا يطلق على شكل التسلسل الوظيفى من الادارة العليا الى الادارة الوسطى ثم الى صف الاشراف الاول والمستوى الادنى اسم (التسلسل الهرمى) حيث يتخذ فى كثير من الاحيان شكل الهرم (١) .

ومن الاخطاء الشائعة فى هذا المجال اعتقاد بعض الاداريين بان نظام العاملين فى أية منظمة من حيث توزيع عددهم فى مستويات الأجور يجب أن يتخذ شكل هرم منتظم حتى يسمح بفرص الترقى العادلة من الوظائف الدنيا الى الوظائف الأعلى ، ولاشك ان هذا الوضع يتنافى فى كثير من الأحيان مع صالح المنظمة ، فمثلاً قد تستخدم أحدى المؤسسات المتخصصة فى البحوث العلمية عدداً من الخبراء النادرين الذين تزيد أجورهم على أجر أكبر وظيفة رئاسية فى المؤسسة ، بل ربما يحدث فى بعض المنظمات ان الهرم يبدو مقلوباً مثل معمل الفحوص الكيميائية حيث يقل عدد المساعدين عن عدد الاخصائيين ثم يقل عدد العمال الفنيين من المساعدين ويقل عدد العمال الادنى عن عدد الفنيين وقد يبدو الهرم المناسب لمنظمة ما مختلفاً فى وسطه كما يحدث فى المستشفيات الصغيرة حيث يلى مدير المستشفى عدد من الاطباء الاخصائيين ثم عدد أقل من الاخصائيين المساعدين ثم عدد أقل من الممارسين ثم عدد أكبر من الممرضات .. وهكذا .

ولذلك فاننا لا نتمسك دائما بالشكل الهرمى من حيث تدرج عدد العاملين فى مستويات الأجور .

---

(١) نفس المرجع ، ص ص ٢٧ ، ٢٨ .

٥ ـ السلطة :

أ ـ تعريف السلطة : السلطة من المنظور القانونى تعنى حق الأمر مشفوعاً بقدرة على التنفيذ وهى تقوم على هيكل رسمى واستعداد لقبولها ، إن من يملك السلطة له حق الطاعة لما يصدره من أمر يقابل هذا أن من يؤمر عليه أن يطيع ، والسلطة تقوم أساسا على التسلسل الادارى والتدرج الوظيفى الذى يوفره الهرم التنظيمى ، إن أى نوع من السلطة يصبح قائماً فقط اذا كان الآخرون على استعداد لقبولها وعدم تحديها ، ولاشك أن أقوى أنواع القبول هو ما نتج عن اقتناع وليس عن شدة أو قهر ، إن حق السلطة للوظيفة وليس لمن يشغل الوظيفة من الأفراد لأنها لا تنتقل معه إذا انتقل الى مركز آخر .

أما السلطة من حيث المفهوم الاجتماعى النفسى فانها تعنى " القدرة على الحصول على الطاعة " ويترتب على ذلك :

- أن الاوامر والتعليمات غير الواضحة لاسلطة لها .
- أن الأوامر والتعليمات التى لا تتفق مع أغراض المنظمة لايستجيب لها الأفراد .
- أن الأوامر والتعليمات التى تؤدى الى الاضرار بمصالح الأفراد وعلاقاتهم أو ارتباطاتهم بالمنظمة لا تحمل على الطاعة .
- اذا كان الشخص غير قادر على مسايرة الأوامر أو التعليمات فانه سوف يخالفها (١) .

---

(١) دكتور عبد الكريم درويش ، ودكتوره ليلى تكلا ، أصول الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٢ ، ص ٣٥٧

ب ـ أنواع السلطة : تنقسم السلطة الى ثلاثة أنواع رئيسية تشمل :

- السلطة التقليدية : وهو النمط الشائع فى المجتمعات البدائية حيث السلطة ترتبط بكبار السن أو المكانة والدور الاجتماعى .
- السلطة الزعامية (الكاريزماتية) : وهو النمط الذى يتوفر للأنبياء وعباقرة العادة من عسكريين وسياسيين ، ويعتمد على السمات والخصائص القيادية المتوفرة لدى الفرد وقوة تأثيره فى الجماهير .
- السلطة الرشيدة : وهى السلطة القانونية المتركزة فى الوظيفة وليس شاغل الوظيفة والتى تحكمها قوانين ولوائح .

جـ ـــ تفويض السلطة : المقصود بالتفويض التنازل من الذى يشغل مستوى أعلى لمن يمثله فى سلطة معينة أو فى جزء منها ، وهذا معنى الإنابة .

وصاحب التفويض له الحق فى سحب التفويض فى أى وقت يشاء لأن الأمر يتوقف أساسا على ارادة المفوض نفسه ومدى اقتناعه بصلاحية من يمثله .

وفى الواقع بدون تفويض السلطة من المستحيل أن يكون هناك تنظيم ، فالمشكلة الأساسية هى فى درجة التفويض .

درجة التفويض :

درجة التفويض تقاس بمدى عدد وأهمية القرارات التى تتخذ فى المستويات الادارية الأقل مقارنة بمدى عمليات المراجعة والتصديقات التى يحتاج فيها القرار أن يرفع الى هذه المستويات الأعلى .

مزايا التفويض :

- يحقق السرعة فى اتخاذ القرار .
- يفيد فى تفادى أى تعارض أو تنازع بين الادارة العليا للتنظيم الأم وبين الادارات الأخرى .
- يساعد على الشعور بالعدالة والمساواة بين جميع المسئولين .
- ينمى شيوع الديمقراطية فى اتخاذ القرارات .
- يتيح فرص أكبر لخلق وتربية أجيال متعاقبة من المديرين المتمرسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات واستخدام سلطات الوظيفة (١) .

٦ ـ نطاق التمكن :

فكرة نطاق التمكن (ويسمى أيضا نطاق الاشراف) هى من أقدم نواحى التفكير فى مجال الادارة ، والمقصود منها هو تقدير عدد العاملين الذين يتمكن الرئيس من توجيههم أو الاشراف عليهم ، وقد تعددت الابحاث والمواصفات التى وضعت لهذا الغرض ، وحاول البعض تحديد عدد معين يرتبط بظروف عمل معين وتراوحت مثل هذه التحديدات فى بعض البحوث بين ثلاثة وبين ثلاثين عامل .

إلا أن تطور وتقدم علم الادارة انتهى الى انه لايمكن وضع قاعدة ثابتة لتقدير نطاق الاشراف فى الحالات المختلفة ، وأنما يجب دراسة كل حالة على حدة لمراعاة الاعتبارات التى تحيط بها ، ومن أهم الاعتبارات التى تراعى فى تقدير نطاق التمكن أو الاشراف :

أ ـ **شخصية المنفذ** : من حيث المامه بالعمل ومدى خبرته فى توجيهه وكذلك استعداده الشخصى فى ادارة الأفراد .

---

(١) دكتور كمال أغا وآخرون ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ص : ٦٠ ـ ٦٣ .

ب ـ **طبيعة العمل ذاته** : من حيث مستوى احتياجه الى التوجيه والاشراف والرقابة والمراجعة .. الخ .

جـ ـ **مدى تنوع النشاط** : بمعنى أن الاشراف على مجموعة من العاملين يؤدون نمطاً واحداً من النشاط قد يكون أيسر من الاشراف على مجموعة أخرى يؤدى كل فلاد من أفرادها عملاً يختلف عن عمل زملائه .

د ـ **درجة التشتت الجغرافى** : على اعتبار ان الاشراف على مجموعة من العاملين فى مكان واحد أو بلد واحد أسهل من الاشراف على نفس المجموعة اذا كان افرادها موزعين على أمكنة مختلفة أو بلدان مختلفة .

هـ ـ **حداثة المنظمة** : لأن كل عمل جديد يحتاج أول الأمر الى مزيد من عناية المشرفين والى مجهود خاص لكشف النواحى المحتاجة الى اشراف أو رقابة وكشف صعوبات التنفيذ .. الخ . وكلما مضى الوقت على ممارسة النشاط كلما احتاجت عملية الاشراف وقتاً ومجهوداً أقل .

و ـ **حاجة العمل الى قرارات عاجلة** : خصوصاً اذا كانت سلطة البت فى هذه القرارات العاجلة من اختصاص الرئيس أو المشرف .

٧ ـ التنسيق :

إتخذ بعض علماء الادارة عنصر التنسيق كوظيفة اساسية من وظائف الادارة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والاشراف والتمويل ، والبعض الآخر جعله جزءاً من عمليات التنظيم .

وعلاقة التنسيق بالتنظيم تتلخص فى مراعاة المبادىء الآتية :

أ ـ تحديد اختصاص كل وحدة من وحدات التقسيم تحديداً تفصيلياً مع مراعاة ايضاح علاقة كل وحدة بالوحدات الآخرى وكذلك بالمنظمات الخارجية الآخرى .

ب ـ تحديد اختصاص كل من العاملين بالتفصيل دون تكرار أو ازدواج زائد عن حاجة النشاط مع إيضاح مدى وكيفية إتصال عمله بعمل الوظائف الآخرى

جـ ـ فى وضع البناء التنظيمى يراعى تبعية الأقسام المتجانسة أو الوثيقة الصلة فى نشاطها لرئاسة واحدة .

وباختصار يهدف التنسيق الى منع الازدواج ومنع التضارب (١) .

٨ ـ المركزية واللامركزية :

اذا نظرنا الى الهيكل التنظيمى لأية منظمة نراه يتكون من تسلسل رئاسى تبعاً للمستويات المتتالية من القمة الى أدنى مستويات التقسيم وتتدرج السلطات والمسئوليات تبعاً لهذا التسلسل الرئاسى .. بحيث تسند الى كل عامل فى أدنى المستويات مسئولية القيام باعمال معينة ، ثم يكون لرئيسه سلطة الاشراف على هذه الاعمال وإبداء الرأى فيها . وهذا الرئيس بالتالى يخضع لسلطة رئيسه . . وهكذا حتى ينتهى التسلسل الى أعلى مستوى رئاسى .

فى طإار هذا التنظيم التقليدى ، قد يبدو لنا أن سلطة البت (سلطة اتخاذ القرار) لابد ان تكون دائما مركزة فى أعلى وظيفة بالمنظمة .. ولاشك ان تركيز السلطة فى الرئاسة العليا يكون فى الغالب معوقاً للعمل خصوصاً اذا كانت هناك أعمال يسهل انجازها والبت فيها عند مستوى أدنى من مستوى الرئيس الأعلى .

ولذلك قد يرى الرئيس الاعلى ان يتنازل عن سلطته فى البت فى مواضيع معينة فيجعل سلطة البت فيها من حق مرؤسه ، وقد يرى هذا المروس أيضا أن تسند سلطته فى هذه المواضيع الى مروس أدنى .. وهكذا ، أو قد توضع خطة

---

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٢٩ ، ٣٠ .

المنظمة أصلاً على أساس الاتفاق مقدماً على اعطاء سلطة اتخاذ القرارات فى مواضيع معينة الى وظائف معينة أدنى من الرئاسة العليا (والمعروف أن الخطة توضع باتفاق جميع العاملين) .

ويطلق على عملية إسناد السلطة إلى مستوى أدنى فى مستويات البناء التنظيمى عملية (التفويض بالسلطة) .

وكلما ارتفع مستوى سلطة اتخاذ القرار إلى وظائف أعلى فإننا نقول أننا نتجه نحو المركزية وكلما اسندت هذه السلطة إلى وظائف فى مستوى أدنى فأننا بذلك نتجه نحو اللامركزية .

وعلى ذلك فان المركزية أو اللامركزية أوضاع نسبية ، فلا يمكن أن نحكم على تنظيم بأنه مركزى أو بأنه لامركزى ، وأنما يمكننا أن نقارن بين نظامين فنقول أن احدهما أكثر مركزية من الآخر . مثلها فى ذلك مثل المقارنة بين الأطوال فلا يمكن الحكم على مسافة معينة حكماً مطلقاً بأنها طويلة أو قصيرة وأنما يمكن الحكم بالمقارنة بين مسافتين على أن أحداهما أطول أو أقصر من الآخرى .

المفاضلة بين الاتجاه نحو المركزية والاتجاه نحو اللامركزية :

لايمكننا أن نصدر حكماً مطلقاً بتفضيل أحداهما على الآخرى لأن هذا يتوقف على ظروف العمل التى قد يفضل معها الاتجاه نحو المركزية أو يفضل معها الاتجاه نحو اللامركزية كما سنوضح فيما يلى :

الظروف التى تبرر الاتجاه نحو المركزية :

أ ــ حداثة المنظمة أو المشروع ، لأن المنظمة الحديثة الانشاء أو المشروع الجديد يكون عادة فى مرحلة تجريبية ويهم رئيسه الأعلى أو شاغلوا وظائفه الرئيسية الوقوف على دقائق التنفيذ ومراقبة طريقة البت فى الأمور ، فى سبيل التغلب على ما قد يواجه العمل من صعوبات أو مشكلات ولدراسة كل ما يقتضى تطوير وسائل التنفيذ .

ب ــ الرغبة فى توحيد القرارات ، وذلك فى الحالات المماثلة التى تتناولها منظمات متعددة لها رئاسة واحدة ولايكون من المناسب فيها استقلال كل منظمة بسلطة اتخاذ القرار .. فمثلا قد لايكون من المناسب اعطاء سلطة اتخاذ القرار لكل رئيس وحدة من وحدات وزارة فى تقييم نشاط العاملين بوحدته وتقديرها بدرجة مئوية ، حيث قد يكون بعضهم أكثر سخاء من غيره .. وكذلك فى تقدير المكافآت التشجيعية للعاملين .. وأيضا فى الخدمات العامة التى تقدم للمواطنين وتعتمد فى تقريرها على التقدير الشخصى من الرئيس دون قاعدة محددة .

جـ ـ الرغبة فى زيادة الاهتمام بناحية عمل معينة لها خطورتها ، مثل الرقابة والتفتيش والشكاوى والامن فى الشركات الاقتصادية وفى الهيئات العامة وتبعيتها لرئيس مجلس الادارة مباشرة للاهتمام بها ، وكذلك مثل التدريب حيث يتركز فى أغلب الوزارات والهيئات فى ادارة مركزية تختص به بدلا من توزيعه على ادارات المنظمة ، وكذلك على مستوى الدولة كما نشاهد فى جمهورية مصر العربية نجد أجهزة مركزية تتولى موضوعات فى قمة اهتمام الدولة مثل الجهاز المركزى للمحاسبات الذى يتولى الرقابة المالية ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة الذى يتولى الاصلاح الادارى والجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء الذى يتولى سياسة التعبئة العامة كما ترجع اليه جميع أجهزة الدولة فىالبيانات الاحصائية .

د ـ النواحي المشتركة في وحدات المنظمة وهى التى يهم المنظمة تنسيقها وتكاملها ، مثل التخطيط حيث لايترك لكل وحدة سلطة البت فى خطتها وأنما ترتفع الخطط كلها مع التسلسل الرئاسى حتى تتجمع لدى الرئاسة العليا لتنسيقها واتخاذ قرار اعتمادهـا وكذلك الحال بالنسبة للميزانية ، وبرامج العلاقات الانسانية للعاملين .. الخ .

هـ ـ عدم الثقة فى كفاءة العاملين وحسن تصرفهم ، مما يدعو الرؤساء الى عدم تفويضهم فى اتخاذ القرارات .

و ـ سهولة الاتصال بين الوحدات الفرعية والرئاسة الاعلى ، تعتبر عاملا مساعداً عندما تستحب المركزية بسبب مبررات أخرى ، مثل تجمع الوحدات فى مكان واحد أو سهولة الاتصال التليفونى .

الظروف التى تبرر الاتجاه نحو اللامركزية :

أ ـ استقرار العمل والاطمئنن الى سلامة روتينه .

ب ـ المسائل الخاضعة لقواعد محددة التى لا تتأثر بالتقدير الشخصى .

جـ ـ مهارة المفوضين بسلطة اتخاذ القرار وثقة رئاستهم فيهم .

د ـ التشتت الجغرافى لوحدات النشاط أو صعوبة الاتصال بين الوحدات ورئاستهم .

هـ ـ ممثلوا المنظمات في اللجان المشتركة أو الاتحادات أو المؤتمرات .. الخ . يجب تفويضهم بسلطة تقرير رأى المنظمة أو التصويت فى الموضوعات المراد اتخاذ قرار فورى فيها [١] .

---

(١) اسماعيل شرف وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨ ـ ٣١ .

ثالثاً : التوظيف Staffing

العنصر البشرى والمال والمهمات العناصر الأساسية فى عملية الادارة ، والواقع أن العنصر البشرى هو القوة المحركة لكل هذه العناصر فهو الذى يسيطر على استخدام المال واستخدام المهمات ، وهو الذى يتفاعل مع ظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالانسان هو الأصل فى العملية الانتاجية ، وهو الذى يستثمر الطبيعة ويصنع رأس المال ، وهو المنظم والمدير وهو الذى يعطى المنظمة ديناميتها .

ويعرف هربرت سيمون Herbert Simon (١) الادارة بأنها " الجهود التى تبذلها الجماعة التى تشكل من رضى المتعاونين فيها لتحقيق هدف مشترك " وهذا يبرز أهمية الجماعة البشرية فى الادارة .

ولشئون الافراد فى كل منظمة ادارة خاصة بها (إدارة الأفراد) مسئولة عن عمليات التوظيف وهى تلك العمليات الادارية والنشاطات الخاصة بالتعامل مع العناصر البشرية العاملة بالمنظمة ابتداء من اختيارها ثم متابعتها طوال حياتها الوظيفية حتى نهايتها .

ولكى ينجح العنصر البشرى فى أداء مهمته علينا الآتى :

١ - أن نختار للنشاط ما يوافقه من العاملين (من حيث الصفات العقلية والبدنية والخبرات والميول) أو بعبارة أخرى نضع العامل المناسب فى العمل المناسب .

---

(١) Herbert A. Simon : Public Administration : (New York : Alfred A. Knopf , ١٩٥٠) P. ٥ .

٢ ـ وأن نواصل تدريبه بقصد استمرار صلاحيته وذلك بتطوير خبراته مع تطور العمل ومع ما يستجد من تطوير فى العلوم أو فى ظروف المجتمع .

٣ ـ وأن يهيئ للعامل راحة نفسية (الرضا عن ظروف العمل وعن ظروف الشخصية خارج العمل) .

وللتوظيف خطوات أو عمليات نوضحها على النحو التالى (١) :

١ ـ الاختيار :

طبيعى أن يكون الغرض من اختيار العاملين هو التحقق من وجود الصفات التى تحتاجها الوظيفة ولا تقتصر هذه الصفات علي المؤهل الدراسي والمعلومات . كما جرى العرف فى بعض المنظمات وإنما تحتاج أغلب الوظائف إلى مستويات معينة من الصفات العقلية والبدنية إلى جانب الخبرات ومراعاة الميول قدر الامكان على اعتبار أن (الميول لا تدل على قدرات) مثل مستوى الذكاء النظرى والذكاء العملى والمواهب الخاصة مثل القدرة اللغوية والقدرة الحسابية والقدرة الميكانيكية الفنية وقوة الملاحظة والقدرة على التركيز والقدرة على تقدير المسافات والاتزان الانفعالى وقوة الابصار والسمع والتوازن العصبى الحركى ومرونة الاصابع والمظهر العام ... الخ .

وإذا أسأنا إختيار العامل المناسب فاننا لا نؤذى المنظمة وحدها وإنما نؤذى العامل ذاته أيضاً وكذلك المنظمات التى يلتحق بها بعد فشله فى المنظمة الأولى لأن فشل العامل فى عمله الأول يترتب عليه :

---

(١) اسماعيل شرف ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص٣٢ ـ ٣٨ .

أ - اضرار المنظمة الأولى (ضياع الوقت والمال وفساد العمل - وضياع المجهود فى محاولة تدريب العامل - واساءة سمعة المنظمة) .

ب - أضرار العامل (إساءة سمعة وخلق عقدة ضارة فى نفسيته نتيجة للاحباط الذى يعانيه عند فصله) .

جـ - اضرار المنظمة الجديدة التى يلتحق بها بعد ذلك لانه مهما كان صالحاً لوظيفته الجديدة فقد يحيط به الخوف والقلق وربما التعالى فى الحرص إلى درجة تبلغ السلبية لخبرته المؤلمة فى المنظمة الأولى .

٢ - التعيين :

يتخذ تعيين العامل الخطوات الآتية :

أ - ترجمة أهداف المنظمة إلى برامج تنفيذية ووضع البناء التنظيمى لها ، وما تحتاجه البرامج فى إطار هذا البناء من أنواع الوظائف المختلفة وعدد العاملين فى كل نوع (المقررات الوظيفية) .

ب - تقرير مواصفات لكل وظيفة (وصف الوظيفة) وتقرير الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة على ضوء وصف الاداء (مطالب التأهيل) .

جـ - الترشيح للوظائف وتلجأ المنظمة إلى إحدى المصادر الآتية لترشيح العاملين تبعاً لظروف المنظمة أو تقاليدها أو القوانين التى تحكمها (القطاع الحكومى وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص) :

أ - الترشيح بمعرفة العاملين فى المنظمة أو مديرها أو بمعرفة مجلس ادارتها .

ب - الالتجاء إلى الاتحادات النوعية أو نقابات المهن .

جـ - الالتجاء إلى المعاهد التعليمية إذا كانت تتابع ظروف خريجيها .

د - الترشيح من بين المتطوعين فى المنظمة (وعلى الاخص قطاع الخدمات) إذا توفرت فيهم مطالب التأهيل .

هـ - ترشيح عاملين للنقل إلى المنظمة من منظمات أخرى - بشرط موافقتهم على هذا النقل - وبشرط موافقة جهاتهم الأصلية التى ينقلون منها .

و - الترشيح من بين مقدمى طلبات التوظيف السابقة الذين لم يقع عليهم الاختيار بشرط أن تتوفر لديهم مطالب التأهيل للوظيفة الجديدة .

ز - الاعلان عن الوظائف فى الصحف أو فى المجلات المهنية (وطريقة الاعلان هى الطريقة المقررة فى قوانين العاملين بالحكومة وقطاع الأعمال العام فى جمهورية مصر العربية) - وتستحسن بعض المنظمات عدم ذكر اسمها فى اعلان لكى تريح نفسها من الضغوط أو الوساطات او لكى تخفى عن العامل المطلوب الاستغناء عنه إذا كان الترشيح لغير استبدال عامل بأخر

د - يتقدم المرشحون بطلبات التعيين - ويشمل الطلب على البيانات التى تحددها المنظمة فى اعلانها أو فى الاستمارة التى تستخدمها لهذا الغرض - وتتضمن هذه البيانات عادة الاسم والسن وعنوان السكن والمؤهلات الدراسية والخبرات السابقة والوظائف السابقة والحالة الاجتماعية وأسماء أشخاص او جهات يمكن الرجوع إليها فى الاستعلام عن ثقافة المرشح وسلوكه ... الخ .

هـ - اختيار صلاحية المتقدمين للوظيفة بالوسائل الآتية :

أ - اختيار صلاحية المتقدمين بالمقابلة شخصية (أو الاختبار الشخص)
وتهدف هذه المقابلة إلى أمرين أولهما إلمام المنظمة بمعلومات عن المرشح وصفاته الشخصية وخبراته التى يتعذر قياسها باختبارات مقننة - وثانيهما إعطاء المشرح ذاته معلومات عن نوع الوظيفة التى يتقدم لها وطبيعة عملها وواجباتها ومسئولياتها ومزاياها ... الخ حتى يدرك مدى إمكان تحمله اعباءها ويزن تقديره لمزاياها فيصحح فكرته عنها إذا كانت غامضة لديه ، فيقرر تمسكه بطلب التعيين أو الانسحاب . ومن المستحسن اشراك الرئيس المباشر لتلك الوظيفة فى المقابلة الشخصية فهو الذى يمكنه الحكم على صلاحية العامل للوظيفة وهو فى نفس الوقت أقدر من غيره على شرح اعباء الوظيفة وفروعها للمتقدم اليها . كذلك يراعى عند الترشيح للوظائف الرئيسية أو ذات الأهمية الخاصة إشراك القيادات العليا للمنظمة فى المقابلة مثل وكيل الوزارة والمدير العام المختص بالنسبة للحكومة أو رئيس مجلس الادارة ومدير المنظمة بالنسبة للمؤسسات والشركات والهيئات العامة والخاصة .

ب - الاستعانة بمصادر المعلومات الخارجية مثل ألأشخاص أو الجهات التى ذكرها المرشح فى طلبه أو الجهات التى سبق له العمل فيها أو المعاهد التى درس بها والنقابات .. الخ والاجراء المتبع فى هذه الوسيلة عادة هو ارسال خطاب إلى الجهة أو الشخص المطلوب رأيه - يوضح به نوع الوظيفة واعباؤها والصفات الاساسية الواجب توافرها فيمن يشغلها أو طلب رأى المصدر فى مدى صلاحية المرشح لها ولا يجوز ارسال هذا الخطاب أو تلقى الرد عن طريق المرشح نفسه حتى لا يحرج المصدر .

جـ ـ الاختبارات الخاصة ـ سواء اختبارات الصفات الشخصية مثل الذكاء والمواهب والميول ومرونة الاصابع .. الخ أو اختبارات القدرات المهنية أو اختبارات التحصيل (المعلومات المتصلة بالوظيفة) .

د ـ الموازنة بين المتقدمين لاختيار الأصلح اما بواسطة تقدير درجات على كل بند من بنود الاختيار المشار إليها وإما بواسطة لجان لمناقشة حالات المرشحين والمفاضلة بينهم .

٣ ـ التوجيه :

تبدأ الحياة الوظيفية عادة بعملية توجيه ـ يقصد بها تعريف العامل الجديد بأهداف المنظمة وفلسفتها ونظام العمل بها وبرامجها التنفيذية ودوره فى هذه البرامج وتعليماتها والقوانين المتصلة بنشاطها وعلاقاتها بغيرها من المنظمات وكذلك تيسير التعارف والتآلف بين العامل الجديد وباقى العاملين .

٤ ـ فترة الاختبار :

فترة الاختبار هى صمام الأمن بالنسبة للحكم على صلاحية العامل للوظيفة المعين بها ـ فمن المعروف علمياً أنه (لا يمكن الحكم على شخصية الانسان حكماً كاملاً) وعلى ذلك لا يمكن تأكيد صلاحية العامل مقدماً وعلى الأخص بالنسبة للاتجاهات السلوكية أو الانفعالية ولذلك فإن نظام تعيين العاملين فى أغلب المنظمات يحدد فترة معينة لتجربة العامل على الطبيعة ـ ففى الحكومة وقطاع الأعمال العام تنص قوانين العاملين على فترة الاختبار وفى القطاع الخاص ينص قانون العمل على أن تحدد مدة الاختبار فى عقد العمل بحيث لا تزيد على ثلاثة أشهر وبحيث لا تتكرر لعامل معين عند صاحب عمل واحد .

٥ ـ ترتيب الوظائف :

اصطلاح الترتيب بصفة عامة معناه تجميع الاشياء فى مجموعات متجانسة أو بعبارة أخرى فى مجموعات على أساس التشابه فى صفة أو أكثر .

والترتيب فى مجال الوظائف يقصد به تجميع الوظائف فى مجموعات على أساس تشابهها فى صفة أو أكثر وتتوقف تحديد الصفة أو الصفات التى تتخذ أساساً لترتيب الوظائف على الغرض من هذا الترتيب أو التصنيف فقد تصنف الوظائف على أساس موقعها الجغرافى إذا كان الغرض من هذا التصنيف هو معرفة عدد الوظائف فى كل منطقة جغرافية أو قد تصنف على أساس الجنس إذا كان الغرض منه هو معرفة عدد الذكور والاناث فى الوظائف المختلفة أو قد تصنف على أساس الأجور إذا كان الغرض هو معرفة تكاليف الوظائف أو معرفة المستويات الاقتصادية للعاملين .

أما الطابع الغالب فى ترتيب الوظائف فى الحكومات والمنظمات الكبيرة فهو ترتيبها على أساس مستويات واجباتها ومسئولياتها (مستوى الصعوبة) وبالتالى مستوى أهميتها وارتباطه بمستوى الاجور وقد اتخذت جمهورية مصر العربية هذا الاتجاه فى قانون العاملين المدنيين الحالى (رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨) حين تنص المادة الثامنة منه على الآتى :

" تضع كل وحدة جدولاً للوظائف مرفقاً به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها فى إحدى المجموعات النوعية وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بالجدول الملحق بالقانون " .

وقد اتخذت واجبات الوظيفة ومسئولياتها أساساً للترتيب للاعتبارين الأتيين :

أ ـ أن واجبات الوظائف ومسئولياتها تكشف عن المعارف والقدرات والمهارات والتدريب وغيرها من الصفات التي تكون في مجموعها مطالب التأهيل اللازم توافرها لشغل هذه الوظائف .

ب ـ أن واجبات الوظائف ومسئولياتها تعكس درجة الصعوبة والأهمية النسبية لأعمال هذه الوظائف وبذلك يمكن تحديد الأجر المناسب لهذه الأعمال .

ومن هذا يتبين أن ترتيب الوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها يحقق الربط السليم بين عناصر ثلاثة هي :

ا ـ العمل
ب ـ مطالب التأهيل
جـ ـ الأجر

وعلى ذلك فان ترتيب الوظائف بهذه الطريقة يحقق المبادئ الأتية :

أ ـ وضع العامل المناسب في العمل المناسب .
ب ـ منح الأجر في قدر العمل .
جـ ـ تساوي الأجور إذا تساوت صعوبة الأعمال .

٦ ـ تقييم العمل :

ليس الهدف الأساسى من تقييم العمل ـ كما يجرى العرف فى بعض أجهزة الحكومة ـ هو مكافأة العامل على نشاطه أو محاسبة العامل علـى تقصـيره ـ فرغم أن مكافأة المجد وعقاب المقصر يعتبر فعلاً من النتـائج المترتبـة علـى التقييم إلا أن الأساس فى التقييم هو التحقق من مدى الوصول إلى الهدف المطلوب من العمل عن طريق :

أ ـ قياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالخطة .

ب ـ كشف الصعوبـات أو معوقـات التنفيذ أو الاختناقـات التـى أدت إلـى هبـوط مستوى الانتاج أو من ناحية أخـرى كشـف عوامـل النجـاح وزيـادة الانتـاج لمواصلة تدعيمها .

جـ ـ مساعدة العامل علـى أن يتفهم نفسـه فيـدرك نواحـى النقص فـى معلوماتـه وخبراته أو شخصيته أو سلوكه ومـن ناحيـة أخرى يـدرك نواحـى امتيـازه وكفاءته فيطمئن إلى نشاطه ويثابر على بواعث هذا الامتيـاز .. أو بعبـارة أخرى يجب أن ننظر إلى التقييم بالنسبة للعامل على أنـه خدمـة أو مسـاعدة قبل أن يكـون رقابـة أو محاسـبة ـ وعلـى ذلـك فـالتقييم عمليـة مسـتمرة وملازمة للاشراف (الأشراف بمفهومه العلمى كتوجيه وتعليم) .

ولذلـك لابـد أن يشـترك العـامل ذاتـه فـى عمليـة تقييم نشـاطه عـن طريـق الاجتماعات الفردية مع المشرف عليه وفى اجتماعـات اللجـان النوعيـة التـى تنـاقش وتتابع تقييم الاداء وأشتراكه فى اعداد البحوث والتقارير والاحصائيات التى توضـح تطور النشاط من حيث الجودة والكمية والسرعة . وعلى ذلـك يمكـن تلخيـص فوائـد تقييم العاملين فى الآتى :

أ ـ اتاحة الفرصة للعامل لتقييم نفسه .

ب ـ تحسين ظروف العمل كنتيجة لما يسفر عنه التقييم .

جـ ـ تطوير التدريب فى ضوء ما قد يسفر عنه التقييم من نقص فى الخبرات أو المعلومات لدى بعض العاملين .

د ـ تعديل شروط شغل الوظيفة (مطالب التأهيل) إذا أسفر التقوييم من عدم كفاية أو عدم ملاءمة الشروط المقررة لها .

هـ ـ مكافأة المجد ومحاسبة المقصر ـ وفى هذا المجال لابد من مراعاة منتهى الحرص فى تقرير المستويات والمقاييس التى تقرر على أساسها درجة التفوق أو التقصير .. حتى لا تتدخل العوامل الشخصية أو العمليات العقلية اللاشعورية فى حكم المشرف .

٧ ـ التدريب :

١ ـ تعريف التدريب :

يعرف حامد شاكر (١) التدريب على أنه " مضاعفة المهارة فى العمل ورفع مستوى الاداء كما يقصد به تزويد العامل بمهارات جديدة تتناسب مع الوظيفة التى رقى اليها وأنه ينتهى التدريب بالعامل إلى بلوغ مستوى معين ومن هنا جاءت الحاجة إلى تقييم الدارسين فى التدريب " .

ويعرف الدكتور صلاح جوهر (٢) التدريب على أنه " وسيلة الادارة الحديثة فى وضع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الانتاجية وإعداد العاملين فى مختلف قطاعات المجتمع على اختلاف مستوياتهم للقيام بواجبات وظائفهم المعينيين بها على خير وجه " .

---

(١) حامد شاكر ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، مطبعة دار العالم العربى ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص١٢٦

(٢) دكتور صلاح جوهر ، ادارة المؤسسات الاجتماعيه ، مرجع سابق ، ص٢١٦ .

ويعرف الدكتور كمال أغا (١) التدريب على أنـه " مسـاعدة الموظفين على أداء مهام وظائفهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن مع الاقلال عن الأخطاء والعمل على توفير الوقت والنفقات " .

٢ ـ أهمية التدريب :

أ ـ إلمام العامل او الموظف بمعلومات وخبرات تفصيلية معينة تتصـل مباشرة بطبيعة وظيفته ، والإلمام بهدف المنظمة ولوائحهـا ودوره فيهـا ، لذا تنظم المنظمات دورات خاصة للعاملين الجدد .

ب ـ أن تطور العمل بسبب التقدم العلمى والتكنولوجى يتطلب بـالضرورة تطور النظـام الادارى بالمنظمـة ، او تطـور ظـروف المجتمـع الاجتماعيـة والاقتصادية والسياسية ، أو تطور نفس الظروف لبيئة المنظمة ، هنا يجب أيضاً تطوير معلومات وخبرات العاملين لكى توافق هذا التطور باستمرار .

جـ ـ زيادة المعارف النظرية للعاملين بالمنظمة المتعلقة بطبيعة عمل المنظمة .

د ـ تزويد العاملين بمهارات جديدة مع صقل ما لديهم فعلاً..

هـ ـ إكساب العاملين بعض الاتجاهات النفسية والاجتماعيـة المرغوبـة واللازمـة لنجاحهم .

و ـ إن القيادة الادارية لم تعد موهبة فطرية كما كـان الاعتقـاد السـائد دائمـاً بل أصبحت سمة تكتسب عن طريق إعداد القـادة ، ومـن هنـا ظهـرت أهمية تدريب وإعداد المشرفين والرؤسـاء والمديرين علـى مختلـف المسـتويات لادارية والتدريب شرط أساسى لترقيتهم .

---

(١) دكتور كمال أغا وآخرون ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨١ ، ص٧٦ .

٣ ـ أنواع التدريب :

أ ـ تدريب قبل مباشرة مسئوليات الوظيفة :

وهو تدريب للموظف الجديد قبل مباشرته مهام الوظيفة فى المنظمة ، وهو تدريب يغطى جوانب معينة مثل سياسة المنظمة وأهدافها وبنائها التنظيمى وأقسامها وادارتها ووحداتها المختلفة وطرق العمل واجراءاته ولوائحه ، وموقع وظيفته من البناء الادارى والدور المتوقع منه وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى بالمنظمة وتوضيح مسئوليات وظيفته وسلطاتها وقنوات الاتصال المرتبطة بها صعوداً أو هبوطاً وأفقياً .

وتستخدم فى هذا النوع من التدريب الوسائل الآتية :

- التلمذة .
- دليل العمل .
- الدورات المنظمة كما تفضل وزارة الشئون الاجتماعية عند تدريب الاخصائيين الجدد بمحاضرات نظرية وتدريب عملى .

ب ـ التدريب أثناء الوظيفة :

ويصنف هذا التدريب حسب هدفه كما يلى :

ـ هدف تنشيطى :

أى تنشيط وإعادة صقل مهارات العامل أو الموظف لرفع مستوى انتاجته وكفاءته ، وكذلك تزويده بأهم ما وصل إليه العلم والتكنولوجيا من مستخدمات أساليب العمل وأدواته فى مجال تخصصه وما يتطلب ذلك من مهارات جديدة يلزم إكسابها له .

- هدف الترقية :

وهو تدريب يهدف إلى إعداد من يقع عليه الاختيار لتولى منصـب إشرافى أو قيادى أو للترقية إلى وظيفة أعلـى بحيث يـزود بالمهـارات والمعلومـات اللازمـة لحسـن الأداء وتحقيق مستوى أعلـى مـن الانتاجيـة والكفـاءة فيهـا ومـن أمثلـة ذلـك الدورات التدريبية التـى ينظمهـا جهـاز التنظيـم والادارة للمرشـحين لوظـائف ترقيـة أعلى كرؤساء أقسام أو مديرى ادارات أو المدرين العموميين أو وكلاء الوزارة .

تدريب القيادات الادارية :

وهو تدريب المستويات الأعلى فى المنظمة وذلـك لتنميـة خصـائص القيادة فيهم وصقل مهاراتها لرفع كفاءتهم وتبصيرهم بأهمية العلاقات الانسـانية وديناميتها وكيفية التعامل الإنسانى مع العاملين (١) .

٤ - أساليب التدريب :

أ - الملاحظة المباشرة : ملاحظة الموظف الجديد الموظف القديم أثناء ممارسته العمل ثم الاجتماع للمناقشة .

ب - المحاضرات النظرية : المحاضرات والقراءات .

جـ - الخبرة المباشرة أى التدريب العملى : الممارسة العملية .

د - الزيارات الميدانية كمنظمات مماثلة نموذجية .

هـ - تبادل الخبرات : ووسائله جماعات المناقشـة وحلقـات البحـث والندوات ودراسة الحالات .

و - البعثات الدراسية .

---

(١) دكتور كمال أغا وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص ٧٨ ، ٧٩ .

٥ ـ الشروط الواجب توافرها فى البرنامج التدريبى الناجح :

أ ـ تحديد الهدف من التدريب ووضوح البرنامج وأن يتمشى الهدف مع أهداف المنظمة .

ب ـ تحديد المتدربين ونوعيتهم ومستواهم واحتياجاتهم من التدريب واحتياجات المنظمة لهذا التدريب .

جـ ـ وضع برنامج التدريب الزمنى وتحديد المكان .

د ـ تحديد الأساتذة المدربين والمحاضرين ومراعاة عنصر التخصص.

هـ ـ تحديد أساليب ووسائل التدريب وفقاً لتنفيذ البرنامج .

و ـ تحديد المسئولين عن الدورة التدريبية والاشراف عليها ومتابعة تنفيذها .

ز ـ تنفيذ الدورة .

ح ـ متابعة التنفيذ .

ط ـ التقويم النهائى للبرنامج من جانب المنظمة وكذلك من جانب المتدربين أنفسهم بهدف التعرف على مدى نجاح البرنامج فى تحقيق أهدافه ، والعمل على تطوير وتخطيط البرامج المستقبلة فى ضوء نتائج التقويم .

٨ ـ الروح المعنوية :

لكى نضمن وصول العامل إلى أقصى ما يستطيعه من جهد واتقان لابد ان نوفر له الراحة النفسية وبعبارة أخرى نوفر له الرضا عن ظروف العمل والرضا عن ظروفه الشخصية خارج العمل .

وفى سبيل تحقيق هذا الحافز لابد لنا أن ندرك العوامل الذاتية والخارجية والفروق الفردية التى تؤثر فى معنويات العاملين وتصرفاتهم .. لماذا يختلف الأفراد

فى سلوكهم أمام نفس الموقف .. كيف نسوس العامل إزاء سلوك معين ، وهل نتبع نفس السياسة مع الجميع ، أم لكل عامل صفاته النفسية المميزة التى تقتضى مواجهتها بسياسة خاصة كيف نخلق الحماس والغيرة على الانتاج .. وكيف نتغلب على الخلافات بين الزملاء .. كيف نضع قوانين العاملين بما يحقق لهم الشعور بالأمن والراحة النفسية التى تنعكس على النشاط .. كيف يدرك العاملون نواحى الامتياز أو القصور فى شخصياتهم فيراعوها فى كسب زملائهم ورؤسائهم ومرؤسيهم ويتجنبوها فيما قد يسئ إلى علاقاتهم .

فى سبيل ذلك يستخدم الاداريون أصول العلوم النفسية والسلوكية ، ولعل أبسط وسيلة فى هذا المجال هى نظرية (الحاجات النفسية) وهى نظرية سهلة التطبيق ولا تتعارض فيها آراء المدارس النفسية المختلفة .. فاذا عرفنا ما تعنيه هذه الاحتياجات النفسية وما لزم لاشباعها سنجدها سهلة ميسورة التطبيق فى كل جانب من جوانب العمل ويمكنا أيضاً تنظيم العلاقات الانسانية بما يكفل حفز العامل على الانتاج . (وقد سبق عرض نظرية الحاجات النفسية بالتفصيل فى الفصل الثانى من هذا الكتاب) .

٩ ـ الترقية :

ترقية العامل معناها نقله إلى وظيفة أعلى من وظيفته أى نقله إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر صعوبة من وظيفته أو فى مستوى رئاسى أعلى ويستتبع ذلك فى كثير من الأحيان زيادة الأجر تبعاً لزيادة أهمية أو صعوبة الوظيفة وحاجتها إلى معلومات وخبرات أكبر أو حاجتها إلى صفات شخصية معينة . وعلى ذلك فان الترقية لا تعنى مجرد زيادة الأجر أو مجرد نقل العامل من فئة أجور معينة إلى فئة أجور أعلى أو كما نسميها فى نظام التوظيف الحكومى من درجة إلى درجة أعلى .

والترقية بهذا المفهوم لابد أن تتخذ نفس الطريق المتبع فى الاختيار والتعيين أو بعبارة أخرى لا يكفى لوضع العامل فى وظيفة أعلى أن يكون قد أمضى مدة معينة فى خدمة المنطقة أو فى الخدمة العامة او ان يكون أقدم زملائه فى المنظمة (الترقية بالأقدمية المطلقة) وإنما لابد أن تتوفر لديه شروط شغل الوظيفة التى سيرقى اليها تبعاً لما تحتاجه تلك الوظيفة من صفات عقلية وبدنية وخبرات .

وعلى ذلك فإن الأساس فى الترقية هو الاختيار مع مراعاة ما تقتضيه العدالة من حيث الاقدمية فيما بين الصالحين للوظيفة الذين يمكن تحديدهم بوسائل الاختيار ويجب أن يقوم الاختيار على أساس المعايير العلمية السليمة وليس على أساس التقدير الشخصى للرؤساء .

ومن أمثلة المعايير الارتجالية فى الاختيار للترقية اعتمادنا على التقارير السنوية المستخدمة حالياً والتى يحررها الرؤساء عن كفاءة العاملين خلال السنة السابقة وعيوب هذه الطريقة حالياً هى :

أ ـ أنها لا تعتمد على اختبارات أو معايير مقننة لذلك فان تقدير الرؤساء يختلف بالنسبة لنفس العامل كما أن التقدير الشخصى لعناصر التقرير تتدخل فيه العمليات العقلية اللاشعورية فى نفسية الرئيس .

ب ـ أن التقرير يحكم على كفاءة العامل بالنسبة لوظيفته قبل الترقية بينما قد تختلف مطالب الوظيفة المراد ترقيته اليها عن مطالب وظيفته السابقة فمثلاً قد يتمتع مهندس أو طبيب بمهارة فائقة وخبرة طويلة فى مجال تخصصه ولكنه لا يتمتع بصفات القيادة أو غيرها من الصفات المطلوبة للوظيفة الرئاسية التى سيرقى إليها .

رابعاً : التوجيه والاشراف Directing

أولاً : تعريف الاشراف :

عرفت " فرجينيا روبنسون Virginia Robinson " (١) الإشراف بأنه " عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسئولية فى تدريب شخص أقل منه علماً ومهارة ".

كما عرفت " كورين ولف Corinne Wolf " (٢) الإشراف بأنه " ريادة ادارية تهدف إلى نمو معلومات ومهارات الموظفين وتوجيه نشاطهم بطريقة تؤدى إلى تحسين خدمات المنظمة .

ثانياً : هدف الإشراف :

يهدف التوجيه والإشراف Directing إلى قيادة نشاط العاملين فى إطار التنظيم الادارى والاختصاصات لوحدات النشاط والعاملين وتنفيذا للخطة المقررة .

وعلى ذلك لا يمكن إحكام التوجيه والاشراف ما لم تكن هناك خطة محكمة وتنظيم محكم وبرامج وتعليمات محددة . ويعتبر توجيه العاملين والأشراف عليهم (لتحقيق تلك العناصر) عملية تربوية وتعليمية قبل أن تكون وسيلة لكشف وتصيد الأخطاء .

---

(١) Robinson , Virginia : Supervision In Social Cose Work (Chapel Hill : Unversity Of North Carolina Press . ١٩٣٦) P. ٥٣ .

(٢) Wolfe Corinne H . : Group Training Of Staff In Public Assistance Agencies : Paper Presented at The ٨١ st Annual Form of the National Conference of Social Work . ١٩٤٥) P. ٤ .

ثالثاً : أهمية الإشراف :

١ ـ التأكد من أن العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الادارة ووفقاً للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة بالمنظمة .

٢ ـ مساعدة العامل على إتقان عمله باقصى ما تسمح به كفاءته وبما يتفق مع مستوى الاتقان المقرر ومعدلات الاداء المقررة .

٣ ـ إلمام المشرف بالأعمال التى تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات تعترض التنفيذ وبحث وسائل التغلب عليها .

٤ ـ توجيه وتعليم العامل بما يجعله أقل احتياجاً للاشراف فى المستقبل .

٥ ـ تقييم قدرة ودرجة اتقان العاملين لاعمالهم مع استخدام معايير مقننة كلما أمكن وذلك يهدف بحث حاجة العاملين إلى تدريب أو مدى صلاحيتهم للوظائف المسندة إليهم أو صلاحيتهم لوظائف أخرى بالمنظمة أو لمكافأة المجد ومحاسبة المقصر .

٦ ـ إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإثارة الوعى الجماعى بينهم .

٧ ـ من خلال عمليات الاشراف يمكن وضع مستويات إتقان الأعمال المختلفة وكذلك معدلات الاداء مما يساعد على تقييم نشاط العاملين كما يساعد فى وضع الخطط والبرامج والتعليميات .

رابعاً : وسائل الإشراف :

١ ـ ملاحظة العامل أثناء العمل : للتحقق من سلامة أدائه لواجبات وظيفته مع معاونته على النهوض بمستوى الأداء ـ وفى بعض الوظائف تبلغ درجة الملاحظة حد المراجعة الفعلية لما يؤديه العامل .

٢ ـ الاجتماعات الفردية (المقابلة) : المنتظمة من المشرف والعامل بهدف تقييم نواحى القوة والضعف فى شخصيته وتقصى صعوبات التنفيذ وتوجيهه نحو النهوض بمستوى الاداء .

٣ ـ الاجتماعات العامة للعاملين : حيث يستعرضون سير العمل بالمنظمة ويناقشون نتائج التفتيش على أعمالهم ويتبادلون الرأى فى حل مشكلات العمل ومواجهة ما يعترض التنفيذ من صعوبات ويتفقون على وسائل تنسيق العمل .

٤ ـ التفتيش الدورى والتفتيش المفاجئ : يهدف التحقق من سلامة التنّفيذ وتقرير ما قد يحتاجه نظام العمل من تطوير أو إصلاح وأشتراك المشرف مع العاملين فى الاصلاح على الطبيعة ـ وكذلك كشف ما قد يوجد من إهمال أو إنحراف .

٥ ـ يتلقى المشرفون تقارير عن سير العمل ونتائجه ثم يقومون بتوجيه العاملين فى ضوء تقييم تلك التقارير .

٦ ـ أسلوب الادارة بالأهداف Management by Objections وسيلة مستحدثة فى الإشراف ابتكرها أحد علماء الادارة أسمه " دروكر Peter Druckr " فى عام ١٩٥٥ فى كتابة (ممارسة ادارة الأعمال) The Practice of Management وقد بنى دروكر أسلوبه فى الإشراف على أساس تحرير العامل من تعقيدات الروتين وإطلاق حريته فى النشاط والابتكار والرقابة الذاتية وذلك بالاتفاق مع كل عامل على الهدف المحدد الذى يكون مسئولاً عن تحقيقه (تحديد نوع العمل وكميته وتوقيت انجازه) ثم محاسبته فى مواعيد يتفق عليها وبمعيار للمحاسبة يتفق عليه أيضاً للتأكد من قيامه بتحقيق الهدف المتفق عليه) وبذلك يخلق لدى العامل شعوراً بالرقابة الذاتية والثقة بالنفس والاعتزاز باحترامه وكبريائه فيزيد حماسه للانتاج .

هذا هـو ملخـص فكـرة أسـلوب الادارة بـالأهداف وتتلخـص وسـيلة تطبيقـه عملياً فى الآتى :

أ ـ إعداد خطة المنظمة بصورةتفصيلية وواضحة بحيث تحدد الهدف العام للمنظمة والهدف المراد تحقيقه من كل وحدة من وحداتها والهدف المطلوب من كل عامل بالتفصيل من حيث الكمية والجودة والتوقيت .

ب ـ مناقشة الخطة مع جميع العاملين دون استثناء بحيث يعرف كل عامل دوره المحدد فى التنفيذ ويتفق على تفصيلاته مع المشرف أو صاحب العمل (وتعدل الخطة المقترحة إذا اقتضى الأمر طالما أن العامل سيتعهد بتنفيذ دوره فيها) .

جـ ـ يشترك العامل أيضاً فى وضع معيار لقياس نشاطه وفى المواعيد التى يتفق عليها أيضاً مع صاحب العمل او المشرف الرئيسى المسئول عن نجاح الخطة .

د ـ الإقلال ما أمكن من التعليمات ومن الرقابة الخارجية اكتفاء باشتراك العامل فى الخطة وفى تحديد هدفه وفى وضع المعيار المناسب لقياس النتائج .

هـ ـ قياس النتائج فى المواعيد المتفق عليها وكذلك المعيار المتفق عليه .

و ـ منح الأجر والمكافآت على أساس نتائج محاسبة العامل .

ومن هذا العرض لوسيلة الإشراف أسلوب (الادارة بالأهداف) نلاحظ أنه أكثر جدوى فى ادارة الأعمال منه فى إدارة الخدمات وعلى الأخص خدمات الأجهزة الحكومية .

خامساً : مواصفات المشرف الناجح :

١ ـ **المهارة الفنية :** ويقصد بها المهارة فى فن التربية والتوجيه لشخصيات العاملين ـ لأن الأشراف لا يقصد به السيطرة أو مجرد التفتيش أو تصيد الأخطاء ـ وغنما يتركز الإشراف أصلاً على تنمية شخصيات المرؤسين والسمو بها فنياً وسلوكياً ، فهو عملية تعليمية تربوية .

٢ ـ **المهارة الفكرية :** بمعنى أن يكون متجدد التفكير دائماً واسع الاطلاع فى كل ما يتصل بعمله وعمل مرؤسيه ، يتقبل الأفكار الجديدة ويقوم بدراستها وتقييمها ويستجيب لها إذا اقتنع بها .

٣ ـ **المهارة الادارية :** وهى الخبرة العملية والعلمية فى أصول الادارة وتطبيقاتها فى بيئة النشاط الذى يشرف عليه فمثلاً يجب عليه أن يضع خطة النشاط ويلتزم بها ويدخل عليها التعديلات الملائمة كلما إقتضى الأمر وكذلك يعنى بتحديد اختصاص ومسئولية كل من العاملين مع تنسيق جوانب النشاط إلى غير ذلك من العمليات الادارية .

٤ ـ **المهارة الانسانية :** أن يكون لديه القدرة على فهم التكوين النفسى للعاملين ونواحى معاناتهم النفسية والاجتماعية والبيئية وما قد يحتاجونه من معاونة فى حل مشكلاتهم سواء المرتبطة بالعمل أو بظروفهم الخارجية أو بظروفهم الخارجية وباختصار يكون صالحاً لممارسة العلاقات الانسانية..

سادساً : اختصاصات المشرف :

١ ـ اصدار الأوامر : وعليه أن يراعى ملاءمة الأمر من حيث قابلية الأمر للتنفيذ وقدرة المرءوس على التنفيذ واتخاذ القرار السليم قبل اصداره فى صورة أمر ـ ولكى يكون القرار سليماً تتبع فيه الخطوات الآتية :

أ ـ التعرف على المشكلة أو الموقف .

ب ـ جمع الحقائق والمعلومات حولها .

جـ ـ تحليل البيانات .

د ـ اتخاذ القرار .

٢ ـ وضع مقترحات الخطة وعرضها على صاحب سلطة البت فى مقترحاته .

٣ ـ تنظيم وتنسيق العمل .

٤ ـ الرقابة ويقصد بها متابعة تنفيذ الخطة والتأكد أولاً بأول أنها محققة لأهدافها أو مواجهة ما قد تحتاجه الخطة من تعديل بدراسة معوقاتها واقتراح أوجه التعديل المناسبة وكذلك متابعة تحقيق وظائف الادارة مثل حاجة العاملين إلى تدريب أو حاجة الميزانية إلى دعم في ظروف معينة أو تنسيق العلاقات مع منظمات أخرى استجدت علاقتها بمنظمته .

خامساً : التنسيق Co - ordination

أولاً : تعريف التنسيق :

يعرف على أنه " إيجاد التوافق بين شيئين أو أكثر والتنسيق في مجال الادارة معناه التوافق بين مكونات الادارة (الأفراد ـ المال ـ المهامات) في سبيل تحقيق للادارة الناجحة " . أى التوافق فيما بين الأفراد والتوافق في المال فيما بين مصادر المال وبعضها وفيما بين نواحي الاتفاق وبعضها وبين الايرادات والمصروفات والتوافق فيما بين استخدامات المهمات .. وأيضاً التوافق بين وحدات المنطقة وبعضها (بما في كل منها من أفراد ومال ومهمات) وكذلك التوافق بين المنظمات المختلفة فى سبيل تنسيق النشاط على المستوى الاقليمى أو على المستوى القومى .

ثانياً : أهداف التنسيق :

١ ـ منع ازدواج ومنع التضارب .
٢ ـ تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التقسيم .
٣ ـ خلق روح التماسك والتضامن والتعاون بين العاملين في سبيل تنسيق نشاطهم .

ثالثاً : كيفية اجراء التنسيق :

١ ـ تحديد اختصاصت ومسئوليات كل من الوظائف تحديداً تفصيلياً واضحاً مع تحديد علاقاتها بالوظائف الأخرى (لمنع الازدواج ومنع التضارب) .
٢ ـ تحديد اختصاصات كل من وحدات التقسيم وربطها بكل من اختصاصات الوحدات الأخرى مع تحديد العمليات الاجرائية ـ وذلك مع مراعاة توافق عدد العاملين وحجم العمل بين الوحدات المختلفة (لضمان التكامل) .

٣ ـ رغم هذا التحديد فاننا كثيراً ما نصادف صعوبة فى تحديد المسئولية نحو ظاهرة معينة تشترك فى مسئولياتها أكثر من وظيفة ـ ولذلك لابد لنا أن نستكمل توافق النشاط بخلق الوازع على التعاون فى سبيل التنسيق وذلك بالوسائل المعروفة للعلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين مثل الاجتماعات الدورية والخاصة والاحتفلات والرحلات وحسم الخلافات وحل المشكلات الفردية ... الخ .

رابعاً : أمثلة التنسيق على المستوى الاقليمى والقومى :

١ ـ ضرورة التوفيق بين احتياجات النشاط للتدريب وبرامج التدريب الداخلى وبرامج مراكز ومعاهد التدريب وبرامج اعداد المدربين .

٢ ـ الربط بين نشاط التمويل وتخطيط الميزانية واقتصاديات الدولة وسياسة النقد .

٣ ـ تنظيم القوى العاملة وارتباطه باحتياجات الانشطة المختلفة بتخطيط التعليم.

٤ ـ التنسيق بين سلطات مجالس الادارات وسلطات المديرين وسلطات جهات الاشراف والرقابة .

٥ ـ التكامل بين سلطات الوزارات وأجهزة الادارة المحلية فى الاشراف والتوجيه .

٦ ـ التنسيق بين نشاط الاستيراد والتصدير فى الوحدات الاقتصادية المختلفة وبين أولويات الخطة الاقتصادية للدولة وسياسة النقد (١) .

---

(١) اسماعيل شرف و د. سامية فهمى ود. مسعد الفاروق ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص٤٧ .

خامساً : أمثلة التنسيق فى المنظمات والمؤسسات الاجتماعية :

١ ـ الاتحاد الاقليمى :

وهو جهاز تنظيم مجتمع ينشأ لتنظيم الخدمات والتنسيق بين الجمعيات المشتغلة بها والتى تعمل فى جميع المجالات فى نطاق محافظة واحدة (١) .

٢ ـ الاتحاد النوعى :

وهو جهاز تنظيم مجتمع ينشأ لتنظيم الخدمات والتنسيق بين الجمعيات المشتغلة بها والتى تعمل فى مجال واحد بغض النظر عن الحدود الجغرافية بين المحافظات (٢) .

٣ ـ سجل تبادل المعلومات " سجل المساعدات " :

هو جهاز تنظيم مجتمع يضم الهيئات الاجتماعية والأفراد فى مجتمع من المجتمعات ويهدف إلى النهوض بمستوى الخدمات الاجتماعية عن طريق التنسيق بين هيئات المساعدات لمنع التكرار أو الازدواج فى المساعدات التى تقدم للفرد الواحد أو الأسرة الواحدة .

---

(١) دكتور مسعد الفاروق ، تنظيم المجتمع فى أجهزة الخدمة الاجتماعية ، الأسكندرية ، دار الطباعة الحرة ، ١٩٩٣ ، ص٤٨ .

(٢) نفس المرجع ، ص٤٨ .

سادساً : التسجيل Recording

أولاً : تعريف التسجيل :

التسجيل تدوين المعلومات والحقائق وحفظها للإستفادة منها كمرجع عند تحقيق وظيفة من وظائف المنظمة (١) .

ثانياً : أهمية التسجيل :

فى أى جانب من جوانب نشاطنا نحتاج إلى الإستعانة بمعلومات وخبرات سابقة ونستقى تلك المعلومات والخبرات أما من ذاكرتنا أو مما سجلناه أو سجله غيرنا للإستعانة به عند الحاجة إليه .. من أجل هذا يجب على الموظف دائماً أن يسجل أكبر قدر ممكن من المعلومات والخبرات التى تتصل بعمله، ولا يعتمد على الذاكرة .

١ ـ لأن الذاكرة لا تعى المعلومات والبيانات والإحصاءات لمدة طويلة .

٢ ـ لأنه قد يترك العمل فعلاً فلابد أن يترك لبديله أكبر قدر من المعلومات اللازمة .

٣ ـ لأنه لا يعمل بمعزل عن الآخرين فلابد من عرض وتبادل البيانات والمعلومات بينه وبين كل من يتصل به عمله .

٤ ـ يفيد التسجيل فى عمليات الإشراف والرقابة والتقييم والتخطيط .

٥ ـ يساعد على النمو المهنى للموظف .

٦ ـ يساعد فى إجراء البحوث المختلفة .

---

(١) دكتور محمد شمس الدين أحمد ، العمل مع الجماعات فى محيط الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة الكيلانى ، ١٩٧٦ ، ص ٣٤١ .

فمثلاً تحتاج عملية التخطيط إلى الإطلاع على الخطط السابقة وعلى نتائج تنفيذها وعلى تقارير الاخصائيين حول تقييم هذا التنفيذ . وفى عمليات التنظيم لابد أن نسجل اختصاصات وحدات المنظمة واختصاصات ومسئوليات كل من العاملين وتعليمات الأداء ونظام العمل لكى نعلن هذه الاختصاصات والتعليمات بين الجميع لتبادلها ودراستها والتعاون ى إطارها وفى أثناء التنفيذ تسجل بيانات عن النشاط ومحاضر الاجتماعات وما تم فى تنفيذ القرارات ... الخ ، وكذلك الحال فى عمليات اختيار العاملين وتدريبهم والإشراف عليهم وفى تقييم العمل وتنسيق النشاط بين المنظمات المختلفة وبين أقسام المنظمة الواحدة وفى إجراء البحوث العملية وفى تنفيذ الميزانيات ... الخ .

وكلمة تسجيل معناها كتابة الحقائق أو المعلومات كما هى بقصد الإحتفاظ بها والرجوع إليها فى المستقبل فإذا إقترنت المعلومات بعرض موضوع معين أو إبداء الرأى فى مشكلة معينة أو التعليق على موقف معين أو الربط بين معلومات خاصة لإستعراضها فى مدة معينة مثلاً أو غير ذلك من الكتابات التى تهدف إلى عرض المعلومات بطريقة خاصة لتحقيق غرض معين فإننا نطلق عليها كلمة تقرير.

ثالثاً : السجلات والتقارير :

السجلات : كل ما نحتفظ به من معلومات مكتوبة إبتداء من صور الخطابات والإشارات إلى سجلات العاملين والحسابات والإحصاءات ونتائج النشاط ... الخ يسمى سجلات .

التقارير : كل ما يعد للعرض إبتداء من المذكرات البسيطة إلى الخطط والتقارير الدورية والسنوية وتقارير التفتيش ... الخ يسمى تقارير .

رابعاً : خطوات تنظيم السجلات :

عندما نفكر فى تنظيم سجلات إحدى المنظمات فإننا نتبع الخطوات الآتية :

١ ـ تحديد وتبويب النواحى التى يجب الإحتفاظ بسجلات عنها (هل تتم السجلات على أساس تقسيمات المنظمة أو على أساس أنواع النشاط أو على أساس فئات المستفيدين من الخدمات أو على الأساس الجغرافى مثلاً أو على هذه الأسس معاً أو غير ذلك من تبويب يناسب طبيعة التنفيذ) .

٢ ـ دراسة أهمية السجلات بالنسبة لنواحى نشاط المنظمة حتى يمكن فى ضوء هذه الدراسة تحديد أنواع السجلات اللازمة .

٣ ـ وضع طريقة التسجيل وإجراءاتها وربطها ببرامج ونظم التنفيذ .

٤ ـ تحديد البيانات الواجب ذكرها فى السجلات .

خامساً : العوامل التى يجب مراعتها عند كتابة التقارير :

١ ـ الغرض من التقرير : فقد يشتمل تقريران أو أكثر على نفس البيانات ولكن الطريقة التى يكتب بها كل منهم تختلف تبعاً للغرض المقصود منه فمثلاً يختلف التقرير السنوى الذى يكتب عن منظمة ما بقصد عرض نشاطها على مجلس الإدارة ، عن نفس التقرير الذى يعد بغرض الحصول على إعتمادات مالية أو إعانات وعن نفس التقرير الذى قد يعد بغرض مقاومة فكرة الغاء المنظمة وعن نفس التقرير الذى قد يعد بقصد ترغيب المستفيدين فى الأقبال عليها .... وهكذا .

٢ ـ من الذى سيقرأ التقرير : فمثلاً تختلف طريقة عرض مشروع جديد على طائفة من العلماء لتقييم أهميته عن طريقة عرض نفس المشروع على رجل الشارع أو القاعدة الشعبية لتقييم أهميته أيضاً أوعن طريق عرضه على

لجنة للبت فيه يتسم أعضاؤها بالإنشغال لدرجة تقتضى الإيجاز مع الوضوح ... الخ .

٣ ـ هل هناك تقارير أخرى ستتبع هذا التقرير : حيث يمكن التمهيد لها فى هذا التقرير .

٤ ـ إذا كان التقرير مطلوباً فى شكل نموذج معين فيراعى النموذج المطلوب .

٥ ـ تستند كتابة التقرير إلى شخص واحد دائماً مهما كان عدد المشتركين فى إعداد البيانات أو فى الاجتماعات والمناقشات التى تعقد فى سبيل إعداده (١) .

(١) اسماعيل شرف ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ص ٤٨ ـ ٥٠ .

سابعاً : التمويل Budgeting

المال عصب حياة المنظمات ، فالمال العنصر الفعال فى إدارة أجهزة الانتاج وأجهزة الخدمات ، فالمال بالنسبة للمنظمات بمثابة الدم لجسم الكائن الحى ، إن تدفق المال وحسن توزيعه وإستخدامه يتوقف عليه المركز المالى للمنظمة وإستقرارها بزيادة إنتاجها .

إن الخطط والبرامج والمشروعات لا تتحول إلى واقع بالتنفيذ إلا بتوافر المال ، ولابد للمنظمة من مصدر ثابت للمال .

وإذا كانت الهيئات الحكومية تمول من ميزانية الدولة فإن المشكلة التى تواجه الهيئات الاجتماعية الغير حكومية أى الأهلية هى التمويل .

أولاً : تعريف التمويل :

التمويل هو " تحديد مصادر الإيرادات التى يمكن عن طريقها تحقيق نشاط الدولة أو المنظمة " (١) .

ويعرف أيضاً " التمويل أحد وظائف الإدارة التى تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التى قامت من أجلها وبحركة هذه الأموال فى المنظمة " (٢) .

---

(١) دكتور جمال نصوحى ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، محاضرات غير منشورة بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، ١٩٧٥ .

(٢) دكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٣ ، ص ٢٧٦ .

ويعرف التمويل أيضاً على أنه " التمويل مسئولية أساسية للإدارة المالية لأنه تلك العملية التى يتم بها تأمين الامداد المنتظم للمنظمة بما يحتاجه من مال كعنصر أساسى فى تحقيق أهدافها الانتاجية " (١) .

ثانياً : الإدارة المالية ومسئوليتها :

تعرف الإدارة المالية على أنها " أوجه النشاط الإدارى التى عن طريقها نضمن استخدام الأموال والتأكد من حسن إنفاقها فى أبواب الانفاق القانونية وأوجه النشاط المختلفة " (٢) .

كما تعرف على أنها " أوجه النشاط الإدارى المسئولة عن توفير المال اللازم للإدارة العامة والتحقق من سلامة انفاقه فى أبوابه القانونية " (٣) .

وتعرف أيضاً على أنها " أحد عمليات الإدارة التى تختص بتنظيم وإدارة أعمال الوظيفة المالية لأداء هذه الأعمال بأكبر كفاءة أى إنجازها بأقل جهد وأقل تكاليف مع الحصول على أكبر عائد ممكن ، وتهتم بتوزيع الموارد المالية على مختلف نواحى نشاط المنظمة " (٤) .

---

(١) دكتور كمال أغا وآخرون ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، غير منشور ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨١ ، ص ٩٥ .

(٢) دكتور جمال نصوحى ، مرجع سابق

(٣) حامد شاكر ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة دار العالم العربى ، ١٩٧٤ ، ص ١٦٩ .

(٤) دكتور صلاح جوهر ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ٢٢٦ .

والإدارة المالية فى المنظمة مسئولة عن :

أ ـ التمويل .

ب ـ الميزانية .

ثالثاً : الميزانية :

ما يجب مراعاته عند إعداد الميزانية :

١ ـ يعتبر مشروع الميزانية جزء أساسى من الخطة ، أو بتعبير آخر يعتبر (صورة مالية لنشاط المستقبل فى فترة محددة) وتعتبر الميزانية الختامية (صورة مالية للنشاط بعد تنفيذه) .

٢ ـ لا يمكن إعداد مشروع الميزانية قبل وضع خطة النشاط بدقة بما فيها من إحتياجات هذا النشاط من (افراد ومهمات) وما ينطوى عليه النشاط من أنظمة وإجراءات فبالنسبة للأفراد مثلاً يهمنا تقدير الأجور وتطوراتها خلال فترة الميزانية ونفقات اختيار وتعيين العاملين الجدد ونفقات التدريب والرعاية والتأمينات والعلاقات الإنسانية ... الخ ، وبالنسبة للمهمات يهمنا تقدير نفقات إيجار المبانى أو صيانتها أو إنشاء مبان جديدة وكذلك الأثاث والأجهزة ونفقات التشغيل المختلفة ... الخ ، ولو أن وضع خطة النشاط يرتبط فى نفس الوقت بتوقعاتنا حول قيمة الإيرادات المالية .. وعلى ذلك فإن تخطيط النشاط وتخطيط مشروع الميزانية يسيران جنباً إلى جنب فى عملية مواءمة وتنسيق .

٣ ـ فى إعداد مشروع الميزانية يمكننا أن نستعين بأرقام ميزانية الأعوام السابقة ومقارنتها بما تم فى التنفيذ الفعلى لتلك الميزانيات ، وكذلك الإستعانة بأرقام الاحصاء العام ، والوقوف على تطورات البيئة التى يجرى فيها النشاط من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . والاستعانة بأبحاث رجال الاقتصاد وإرتباطها بإحتمالات العمالة والنقد .. ربما يحتاج

المشروع إلى الإستعانة بجهات أخرى كمراقبة الأسعار ومصادر أنواع معينة من الخامات ومستوى نفقات الخدمات والنقل .. الخ .

٤ - لا يقتصر بحثنا في تقدير النفقات على ما نحتاجه من زيادة في المال وإنما يتضمن البحث أيضاً ما يمكن توفيره من نفقات ، ويراعى في مشروع الميزانية عدم زيادة الاحتياطي عن ١٠٪ من الميزانية في جملتها.

٥ - من الأخطاء السائدة تقدير الإيرادات على أساس أسوأ الفروض ، ثم تقدير المصروفات على أساس أقصى إحتمال للصرف . وهذا طبعاً خطأ ، إذ يجب مراعاة الدقة في التقديرات بحيث لا تزيد أو تنقص عن المتوقع فعلاً ثم يضاف الاحتياطي كما أسلفنا .

رابعاً : مراحل إعداد مشروع الميزانية :

١ - تتبع مقترحات الميزانية من القاعدة ، حيث يعد رئيس كل وحدة أو قسم في أدنى مستويات التقسيم مقترحاته بمعاونة موظفي قسمه أو لجنة منهم إذا كان عددهم كبيراً ، وبإستشارة المدير أو أي مراجع أخرى يرى الإستعانة بها .

٢ - يقوم مدير كل تقسيم من المستوى الأعلى (مدير الإدارة المختصة مثلاً) بمراجعة ميزانية الأقسام التابعة له ، وتحليلها وتنسيقها بمعاونة بعض العاملين ، وإدماجها في ميزانية واحدة للإدارة .

٣ - يعقد مدير الإدارة اجتماعاًمع رؤساء الأقسام لعرض ميزانية الإدارة بعد تنسيق أجزائها .

٤ - يتدرج هذا النظام حتى يوضع مشروع الميزانية الكامل لدى المدير المنفذ ، ثم يعرض على لجنة الميزانية (أن وجدت) .

٥ ـ يعرض المشروع مع رأى أو تعليمات لجنة الميزانية على الإدارة العليا (مجلس الإدارة ، أو الجمعية العمومية ، أو رئيس المصلحة ، أو الوزير) لإقرارها .

وبهذه الطريقة نكون قد أشركنا فى وضع مشروع الميزانية كل ما يمكن الإستعانة به من خبرات عملية فى جو من التعاون الوثيق بين العاملين فى صالح المنظمة .

هذا ولا يقتصر إعداد الميزانية على المراحل التى أشرنا إليها التى تسبق إقتراح الميزانية مباشرة ، وإنما يجب علينا أن ننظر إلى عملية تخطيط الميزانية (كما هو الحال فى عملية التخطيط عموماً) على أنها عملية مستمرة ، حيث يحتفظ المدير المنفذ لديه بملف أو سجل يدون فيه على مدار السنة كل ما قد شاهده من ملاحظات تفيده مستقبلاً فى تطوير الميزانية ، وكذلك كل ما يجد فى البيئة من قوانين أو تطورات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية تقتضى تعديل النظرة نحو بنود الميزانية المختلفة .. ثم يستعين بهذا المرجع عند إستعراض مقترحات الميزانية الجديدة .

خامساً : شرح الميزانية :

يرافق مشروع الميزانية عادة تقرير أو مذكرة لإيضاح مبررات الأرقام المقترحة بها ، مثل إيضاح الخبرات التى أسستها المنظمة فى تنفيذ نشاطها السابق وإقتضت إدخال تعديلات فى أبواب المصروفات أو الإيرادات . والمشروعات أو التوسعات الجديدة وأهميتها وكيفية تقدير أرقام ميزانيتها ، وما قد تتضمنه الميزانية من تعديلات فى أجور العاملين ومبررات ذلك بالمقارنة مع منظمات أخرى مثلاً ، وغير ذلك من المبررات التى قد تقتضيها التشريعات الجديدة أو التطورات

الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التجارية والبحوث التى بنيت على خبرات التنفيذ العملى ... الخ .

سادساً : تنفيذ الميزانية :

فى تنفيذ الميزانية تراعى المبادئ العامة الآتية :

١ - تنفيذ الشروط المقررة بالميزانية - إذا تقترن الميزانية أحياناً بقواعد وشروط معينة تعتبر مكملة لها واجبة التنفيذ ، مثل النص على عدم الصرف من بند معين إلا بموافقة سلطة معينة كمجلس الوزراء أو وزير الخزانة مثلاً (فى بعض بنود الميزانية الحكومية) ، ومثل تحديد وظائف معينة لا تشغل إلا فى ظروف خاصة أو بعد إقامة مشروعات جديدة معينة ... الخ .

٢ - يستحسن النص فى الميزانية على أن يكون من سلطة المدير المنفذ (مدير المؤسسة أو الهيئة أو الوحدة الاقتصادية أو رئيس المصلحة أو الوزير المختص ، بحسب ظروف المنظمة) إستخدام المبالغ المخصصة لبند معين فى بند آخر وبشروط :

أ - أن يكون الدافع لهذا الاستثناء ظرف طارئ لم يكن متوقعاً عند تقدير أرقام مشروع الميزانية .

ب - الا يؤثر هذا التعديل تأثيراً جوهرياً على خطة المنظمة وبرامجها .

جـ - الا يترتب على ذلك زيادة فى جملة المصروفات المقررة بالميزانية

٣ - يجب مراجعة الميزانية بالتفصيل شهرياً مع ما تم تنفيذه فى كل من الإيرادات والمصروفات لضمان توافقها مع سير النشاط بحيث يمكن مواصلة التنفيذ فى المدة الباقية من فترة الميزانية .

٤ ـ إذا أستجد ما يدعو إلى إلغاء أو تخفيض بعض بنود ميزانية المصروفات فيحسن إعطاء أولويات الصرف للمشروعات القائمة قبل المشروعات الجديدة التى لم يبدأ تنفيذها ، وإذا إضطرت المنظمة إلى الحد من الخدمات القائمة أيضاً فيجب عليها إعلان ذلك لجمهور المستفيدين .

٥ ـ على المدير المنفذ أن يسجل ملاحظاته من واقع التنفيذ ليعرض على الإدارة العليا أو مجلس الإدارة ، وعلى الأخص بالنسبة للحالات التى تستدعى زيادة فى المبالغ التى كانت مقررة لها . وكذلك الحالات التى يترتب عليها تقيد المنظمة بإلتزامات مالية فى الميزانيات التالية .

وقد وضع فى القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ شروط خاصة فى تنفيذ الميزانية بالنسبة للجمعيات والمؤسسات الخاصة أهمها :

أ ـ خطر الإحتفاظ برصيد يزيد عن ثلاثة أمثال المصروفات السنوية للإدارة إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة وذلك تلافياً لجمع المال وإكتنازه دون إنفاقه فى تحقيق أهداف المؤسسة .

ب ـ ضرورة تدوين الحسابات فى دفاتر تبين فيها الإيرادات والمصروفات بالتفصيل .

جـ ـ أن يكون للجمعية ميزانية سنوية .

د ـ إذا جاوزت الميزانية ألف جنيه يجب عرض الحساب الختامى على أحد المحاسبين لفحصه قبل إنعقاد الجمعية العمومية العادى بشهر على الأقل .

هـ ـ يجب إيداع أموال الجمعية بأسمها فى أحد البنوك .

سابعاً : أبواب الميزانية :

هناك بعض الإختلافات فى تبويب الميزانية بين الأجهزة الحكومية والهيئات الأهلية (والمقصود بالتبويب هو تحديد أنواع الإيرادات وأنواع المصروفات) .

١ ـ تبويب الميزانية الحكومية :

تتكون الميزانية الحكومية (يطلق عليها اسم الموازنة العامة للدولة) من الإيرادات والمصروفات . وتتكون إيرادات الحكومة من :

أ ـ عائد ممتلكات الحكومة ، سواء التجارية أو الصناعية أو العقارية.

ب ـ إيرادات المرافق العامة كالمواصلات السلكية واللاسلكية والنقل والكهرباء ... الخ .

جـ ـ الضرائب العامة مثل ضريبة الإيراد وضريبة التمغة والضرائب الجمركية .... الخ .

د ـ القروض .

وتتكون المصروفات الحكومية من أربعة أبواب وهى :

هـ ـ الأجور والمرتبات والمكافآت .

و ـ المصروفات الدورية لإدارة النشاط مثل الإيجارات والصيانة والإنارة والإنتقالات والنشر .. الخ .

ز ـ المصروفات الاستثمارية للمشروعات الجديدة .

ح ـ مصروفات غير مبوبة ، مثل مصروفات مجلس الشعب ودعم تكاليف المعيشة وتسديد الديون والمعونات الفنية الخارجية ودعم المحافظات ... الخ .

٢ ـ تبويب الميزانية الأهلية :

تتكون إيرادات أغلب الهيئات الاجتماعية الأهلية من :

أ ـ إشتراكات الأعضاء .

ب ـ التبرعات .

جـ ـ الإعانات الحكومية بصورها المختلفة وأهمها :

ـ الإعانة الإنشائية للمعاونة فى إقامة مشروع جديد .

ـ الإعانة الدورية التى تصرف سنوياً لدعم النشاط القائم .

د ـ إيرادات الخدمات ، مثل رسوم دور الحضانة وأجور علاج أسمية من المستوصفات ... الخ أما مصروفات الهيئات الاجتماعية الأهلية فهى تختلف من هيئة لأخرى بحسب نوع نشاطها ، وتتكون عادة من الأجور والإيجارات والإنتقالات والإنارة والمياه والمطبوعات والنثريات وإحتياطى الطوارئ (١) .

ثامناً : الرقابة المالية :

١ ـ تتولى الرقابة المالية على أجهزة الحكومة :

أ ـ الوزارة ذاتها التى يتبعها النشاط بمعرفة مفتشيها الماليين والإداريين .

ب ـ التقارير الدورية التى تقدمها الجهات الحكومية إلى الوزارة المختصة أو التى يطلبها مجلس الشعب .

جـ ـ الجهاز المركزى للمحاسبات .

---

(١) اسماعيل شرف و د. سامية فهمى و د. مسعد الفاروق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ص ٥٤ ـ ٥٥ .

د ـ وزارة المالية عن طريق المراقب المالى الملحق بكل وزارة وبكل مصلحة حكومية كبيرة .

هـ ـ جهاز الرقابة الإدارية ويتبع وزير الدولة للرقابة والمتابعة .

٢ ـ أما الرقابة على الهيئات الأهلية فتتولاها :

أ ـ وزارة الشئون الاجتماعية ومديرياتها بمعرفة التفتيش المالى والإدارى .

ب ـ الجهاز المركزى للمحاسبات ويقوم بالتفتيش على الهيئات المعانة قبل إعتماد صرف الإعانة التالية .

جـ ـ رقابة داخلية من مجلس إدارة الهيئة ـ بمعرفة أمين الصندوق والمدير المنفذ أو من الجمعية العمومية ـ عن طريق مراقب الحسابات (١) .

---

(١) نفس المرجع السابق .

الفصل الخامس

المنظمات الاجتماعية

أولا : تعريف المنظمة

ثانياً : نشأة المنظمات

ثالثاً : نظرة العلماء إلى المنظمات

رابعاً : تصنيفات المنظمات

خامساً : اتصال المنظمات الاجتماعية بالجماهير

١ ـ تعريف الاتصال

٢ ـ طرق الاتصال فى المنظمات الاجتماعية

٣ ـ استراتيجيات الاتصال

٤ ـ أساليب اتصال المنظمات الاجتماعية بالجماهير

أولا : تعريف المنظمة :

يعرف " بارسونز Parsons " (١) المنظمات على أنها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائى معين لكى تحقق أهدافاً محددة " .

يعرف " تالكوت بارسونز Talcout Parsons " (٢) المنظمة الاجتماعية على أنها " وحدات أو تجمعات اجتماعية انسانية تقام ويعاد أقامتها لتحقيق أهداف معينة " .

ويعرفها الدكتور " نبيل جامع " (٣) بأنها " وحدات اجتماعية أو تجمعات انسانية مكونة لتحقيق أهداف ادارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط واتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية " .

ويعرفها الدكتور " فوزى بشرى " (٤) تعريفاً اجرائياً كما يلى :

١ ـ المنظمات الاجتماعية هى وحدات أو بناءات اجتماعية .
٢ ـ أنها أنماط للتفاعل حيث أن جوهرها هو التفاعل الاجتماعى .
٣ ـ أنها مقصودة ومخططة .
٤ ـ أنها هادفة أى تسعى لتحقيق أهداف معينة .
٥ ـ يشترط أن تكون عناصرها وأجزاؤها مرتبطة وظيفياً .

---

(١) Talcout Parsons ; Structure and process In Modern Societies ; (Glence III, The Free Press, ١٩٦٠) p. ١٧ .

(٢) دكتورة هناء حافظ بدوى ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، مطبعة سامى ، ١٩٩٣ ، ص ٣٧ .

(٣) نفس المرجع ، ص ٣٦ .

(٤) دكتور فوزى بشرى أحمد ، أسس وعمليات : ادارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، القاهرة ، تكنوماشين للطباعة ، ١٩٨٧ ، ص ٤٥ .

٦ ـ يشترط لوجودها وجود جماعتين أو أكثر وذلك فى المنظمات المعقدة .

٧ ـ أنه لكى نفهمها سوسيولوجيا ينبغى أن نربطها بالعملية الكلية للنظام الاجتماعى .

ثانياً : نشأة المنظمات :

ظهرت المنظمات لكى تسد الثغرات التى نشأت عن تحلل وظائف الأسرة والقبيلة والجماعات الأولية من وظائفها التقليدية الضبط الاجتماعى والتنشئة الاجتماعية ، وتدرجت المنظمات فى النمو حتى أصبحت تغطى معظم نواحى النشاط الحيوية فى المجتمع المعاصر . فوجدت مؤسسات اجتماعية وصناعية وتجارية واقتصادية .. الخ . وتوجد علاقة متبادلة بين المنظمات والمجتمع ، فالمنظمات مسئولة عن مواجهة احتياجات المجتمع ورغباته وتلتزم بالقيم والتقاليد والعرف والقوانين التى تنظم حياة المجتمع ، والمجتمع من ناحية أخرى مسئول عن تدعيم ومساندة المنظمات ويوفر لها ما تحتاجه من موارد بشرية ومادية .

يهتم المهنيون بتحليل المنظمات ووظائفها والتعرف على ديناميتها لزيادة فعالية نشاطها مثل الأطباء فى المستشفيات والمدرسون فى المدارس والجامعات والاخصائيون الاجتماعيون فى المؤسسات الاجتماعية .

ثالثاً : نظرة العلماء الى المنظمات (١) :

١ ـ المنظمة فى نظر المهتمين بالناحية البنائية :

من أهم علماء هذه النظرة " سيشور Seashore " ، " فيبر " ، " بارسونز Parsons " ، " سلزينك " ، حيث يرون أن المنظمة تجمع بشرى ينشأ بنية

---

(١) دكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية : أسسها ومفاهيمها ، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٧٣ ، ص ص : ٥٩ـ٦٢ .

الاستمرار والدوام من أجل تحقيق أهداف معينة ، وهؤلاء العلماء يقسمون وجهات نظرهم إلى ثلاث اتجاهات تشمل :

أ - بعضهم يرى أن المنظمة أداة لتحقيق أهداف .
ب - وبعضهم يرى أن المنظمة بنيان هادف (لها هدف) .
جـ - وبعضهم يرى أن المنظمة نظام أو نسق اجتماعى له وظائفه .

ويركز علماء هذه النظرة على دراسة الوحدات والتقسيمات وجماعات العمل وتدرج السلطة فى المنظمة والاتصال

٢ - المنظمة فى نظر المهتمين بالناحية السلوكية :

من أهم علماء هذه النظرة " هربرت سيمون " ، " هوايت " ويرون أن المنظمة هى بنية خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها ، وهى تطبع سلوكهم وشخصياتهم بطابع خاص يختلف مداه تبعاً لدرجة الحرية التى يمارسونها فى الانتماء أو عدم الانتماء للمنظمة ، وهم يركزون على دراسة معرفة سلوك الأفراد داخل المنظمات ، هذا السلوك يتوقف على مدى دفع وتأثير الانتماء الى المنظمات فى نفسية الأفراد وحياتهم الاجتماعية ، إن سلوك الأفراد فى إطار المنظمات ينتج عن ثلاث مجموعات من المتغيرات تشمل :

أ - عوامل فردية تتعلق بالفرد .
ب - الجماعات الصغيرة غير الرسمية .
جـ - التنظيم الرسمى .

٣ ـ المنظمات فى نظر المهتمين بالنواحى البيئية :

من أهم علماء هذه النظرة العالم " سلزينك Selznick " والعالم " ليبرسون " ، ويركز علماء هذه النظرة على التفاعل بين البيئة والمنظمة ، وأن المنظمة كيان داخل كيان أكبر وأوسع ، إن المنظمات التى لا تنفعل للمؤثرات البيئية سرعان ما تعزل نفسها عنها ، وغالباً يقضى عليها بسبب العزلة لأنها تفقد أهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لإحتياجات البيئة وأمانيها .

رابعاً : تصنيفات المنظمات والتمييز بينها :

١ ـ تصنيف المنظمات :

أ ـ التصنيف من حيث الهدف :

- منظمات لها أهداف انتاجية من السلع والاشياء المادية .
- منظمات تقدم خدمات معينة لفئات معينة من العملاء .

ب ـ التصنيف من حيث المستفيدين :

- منظمات يستفيد منها أعضاؤها مثل الروابط والنقابات .
- منظمات يستفيد منها الجمهور مثل المدارس والمستشفيات والمؤسسات الاجتماعية.

جـ ـ التصنيف من حيث القيم التي توجه النشاط والسياسة :

- منظمات الخدمة الاجتماعية حيث تقوم على قيم الخدمة الاجتماعية .
- منظمات تجارية وصناعية حيث تقدوم علي قيم ومعايير الربح.

٢ ـ تصنيفات المنظمات الاجتماعية :

أ ـ من حيث التبعية :

- منظمات أهلية ينشئها الأهالى تخضع لقانون ٣٢ لسنه ١٩٦٤ .
- منظمات حكومية تنشئها الدولة .

ب ـ من حيث الحجم :

- منظمات كبيرة تخضع للبيروقراطية والاتصالات الطويلة .
- منظمات صغيرة .

جـ ـ من حيث وضع الخدمة الاجتماعية بالمنظمة :

- منظمة انشأت خصيصاً للخدمة الاجتماعية مثل التأهيل المهنى.
- منظمة لم تنشأ خصيصاً للخدمة الاجتماعية بل الخدمة الاجتماعية فيها مهنة مساعدة مثل قسم الخدمة الاجتماعية في المستشفيات .

د ـ من حيث نوع العملاء :

- منظمات اجتماعية تخدم النساء .
- منظمات اجتماعية تخدم الرجال .
- منظمات اجتماعية تخدم الأطفال .
- منظمات اجتماعية تخدم الشباب .
- منظمات اجتماعية تخدم أكثر من نوع من العملاء (رجال ونساء ـ شباب وأطفال) .

هـ ـ من حيث نوع الخدمة :

- منظمات متخصصة فى خدمة الفرد أو الجماعة أو تنظيم المجتمع .
- منظمات إيوائية .
- منظمات تقدم خدماتها يومياً وأخرى أسبوعياً وأخرى شهرياً .

و ـ من حيث صفة المنظمة :

- منظمة يطلق عليها جمعية .
- منظمة يطلق عليها مؤسسة .
- منظمة يطلق عليها جمعية ذات نفع عام .

خامساً : اتصال المنظمات الاجتماعية بالجماهير :

١ ـ تعريف الاتصال :

الاتصال فى الادارة يعرف على أنه " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة وخارجها " كما يعرف أيضا على أنه " انتاج أو توفير أو تجميع البيانات أو اذاعتها بحيث يمكن للفرد أو للجماعة احاطة الغير بأمور أو معلومات جديدة أو التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة " (١) .

٢ ـ طرق الاتصال فى المنظمات الاجتماعية :

المؤسسة أو المنظمة الاجتماعية فى اتصالها على الجماهير وعملائها تسلك واحداً أو أكثر من طرق الاتصال الآتية :

أ ـ تدعو الجمهور للحضور للمؤسسة لمقابلة الاخصائيين .

ب ـ تخرج المؤسسة للالتقاء بجمهور العملاء فى بيئاتهم عن طريق الاخصائيين وتقدم لهم الخدمة .

جـ ـ اختيار مؤسسة أخرى للقاء الجماهير والعملاء أو مكان مفتوح أمام المجتمع بوجه عام .

٣ ـ استراتيجيات الاتصال :

أ ـ استراتيجية المبادأة " مبدأ الاستثارة " .

ب ـ استراتيجية تكثيف الخدمة ، أى كثافة تنظيم المجتمع أكثر من خدمة الفرد والجماعة .

---

(١) دكتور أحمد خاطر ، مقدمة فى ادارة المؤسسات الإجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث، ص ١٣٩ .

جـ ـ استراتيجية تجميع الخبرات ، تجميع فريق الاخصائيين المهنيين التى تتطلبها الخدمة مثل مؤسسة التأهيل المهنى نجد فريق من الاخصائى الاجتماعى والاخصائى النفسى والاخصائى المهنى والطبيب البشرى وهو هام جدا فى التشخيص والعلاج .

د ـ استراتيجية التغطية القصوى ، فى حالة وجود مرض معدى يكون هدف الاتصال هو ضمان وصول الرسالة التحذيرية الى الجمهور بسرعة وتغطية أكبر عدد ممكن منه .

٤ ـ أساليب اتصال المنظمات الاجتماعية بالجماهير :

أ ـ أسلوب الاخصائى الاجتماعى الحر المطلق فى الاتصال .

ب ـ أسلوب تقديم الخدمات فى البيئة المحلية للعملاء كانشاء فرع للمنظمة فى بيئة العملاء لسهولة الاتصال بينهم وبين الاخصائيين.

جـ ـ أسلوب الاشتراك التطوعى وهو يجمع قيادات متطوعة من المجتمع مع القيادات المهنية المختلفة بما فيهم الاخصائيين الاجتماعيين لتبادل الآراء والخبرات كما هو الحال فى مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المحلية .

د ـ أسلوب العضوية المشتركة الانسان عضو فى العديد من المؤسسات الاسرة والنادى والمدرسة أو العمل والحى ، وبالعضوية المشتركة تستطيع المؤسسة أو المنظمة نقل اتجاهاتها وتؤثر بسياستها على المجتمع الذى تخدمه .

هـ ـ أسلوب وسائل الاتصال الجماهيرية توصل المنظمة الرسالة إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير وتستخدم أساليب العلاقات العامة .

و ـ أسلوب استخدام السلطة الرسمية مثل المدرس الزائر أو اخصائى الضمان الاجتماعى فى بحثه حالات الأرامل والشيخوخة .

ز - أسلوب الاتصال عن طريق مؤسسات أخرى وذلك لاستكمال العلاج والعودة مرة أخرى للمنظمة كما هو الحال فى مؤسسة التأهيل المهنى ، العلاج الطبى، المشورة القانونية (١) .

مما سبق يتبين أن المنظمات تعتبر تنظيمات اجتماعية Social Institutions لأنها المجال التنظيمى لكل نشاط انسانى والتفاعل الانسانى الذى يدور بين أفراد المجتمع ، كما أن أى منظمة تضم مشتغلين فيها وأعضاء يمثلون فى مجموعهم تنظيماً اجتماعياً ويربط بينهم علاقات ويتعاونون من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

إن دراسة موضوع المنظمات يتم من خلال ثلاثة جوانب رئيسية تشمل :

أ - المؤثرات الخارجية البيئية على نشاط امنظمة وتكوينها البنائى والوظيفى Inputs .

ب - العائد أو ما ينتج عن نشاط وجهود المنظمة Outputs ومدى مطابقة هذا العائد مع الأهداف المتوقعة منها أو مع ما كان متوقعاً من هذه المنظمة .

جـ - العوامل الداخلية التنظيمية التى تؤثر على جهود المنظمة ونشاطها ومدى كفاءتها فى القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها مثل اتجاهات وقيم وأهداف أعضاء المنظمة والأساليب المتبعة بصنع القرارات ومواجهة المشكلات والدور الذى يقوم به اعضاؤها وموظفوها فى عمليات صنع القرارات ومواجهة وحل المشكلات والجو الذى يعمل فيه أعضاء المنظمة والظروف التى تصنع فى ضوئها القرارات التنظيمية (٢) .

---

(١) دكتور صلاح جوهر ، مرجع سابق ، ص ص ٦٣ - ٥٠ .

(٢) Gams G. March and Harbert A. Simon ; Organization : (N.Y. John Wiley and Sons, Inc. ١٩٦٧) P ٢٤١ .

الفصل السادس

الهيئات الحكومية والأهلية وإدارة الهيئات الاجتماعية الأهلية

أولاً : الجهاز الحكومي .

ثانياً : نموذج للهيئات الاجتماعية الحكومية ممثلاً فى وزارة الشئون الاجتماعية .

ثالثاً : تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية .

رابعاً : ادارة الهيئات الاجتماعية الأهلية

١ ـ أهميتها .

٢ ـ تنظيم الهيئات الأهلية .

أ ـ لائحة النظام الاساسى .

ب ـ الجمعية العمومية .

جـ ـ مجلس الادارة .

د ـ اللجان .

هـ ـ الاجتماعات .

أولاً : الجهاز الحكومى

فى جمهورية مصر العربية ، كما فى سائر الدول المتقدمة ، يقضى النظام الدستورى بوجود سلطات أربعة هى السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية وسلطة الصحافة ويحدد دستور كل دولة حقوق وواجبات واختصاصات كل من هذه السلطات .

والجهاز الحكومى هو السلطة التنفيذية يتولاها رئيس الجمهورية ويعاونه نائب أو أكثر ورئيس مجلس الوزراء وما يتبع الوزارات من وحدات ادراية مختلفة ووحدات القطاع العام (شركات القطاع العام ، قطاع الأعمال والهيئات العامة) .

وفيما يلى ملخص لختصاصاتهم : (١)

١ ـ ملخص اختصاصات رئيس الجمهورية :

أ ـ رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة ويسهر على تأكيد سيادة الشعب ، وعلى احترام الدستور وسيادة القانون .

ب ـ يعين نائباً أو أكثر ويعين رئيس الوزراء ونوابه ويعفيهم من مناصبهم .

جـ ـ يعين موظفى الادارة العليا المدنيين والعسكريين والممثليين السياسيين ويعزلهم كما يعتمد الممثلين السياسيين الموفدين من دول أجنبية .

---

(١) اسماعيل شرف وآخرون ، ادراة المؤسسات الاجتماعية ، الأسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨٠ ، ص ٦٤ .

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعيــة ، غير منشور ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ص ٧٣ ـ ٧٦ .

د ـ الرئيس الجمهورية الحق فى العفو عن العقوبة أو تخفيفها .

هـ ـ رئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة وهو الذى يعلن الحرب .

و ـ يجوز له فى غيبة مجلس الشعب أن يصدر قرارات لها قوة القانون (قرار بقانون) وتعرض على المجلس فى أول انعقاد له بعد ذلك .

٢ ـ ملخص اختصاصات مجلس الوزراء :

أ ـ الاشتراك مع رئيس الجمهورية فى وضع السياسات العامة للدولة والاشراف على تنفيذها وفقاً لقوانين القائمة .

ب ـ توجيه نشاط الوزارات والتنسيق بينها .

جـ ـ إصدار ما يراه لازماً من قرارات تنفيذية للقوانين والقرارات الجمهورية ومتابعة قراراته .

د ـ النظر فى مشروعات القوانين ومشروع الموازنة العامة للدولة قبل عرضها على مجلس الشعب .

هـ ـ اعداد الخطة العامة للدولة (سواء السنوية أو لعدد من السنوات) .

و ـ مراقبة تنفيذ القوانين وحماية حقوق المواطنين ومصالح الدولة .

٣ ـ اختصاصات الوزارات :

تحدد اختصاصات كل وزارة وبنائها التنظيمى بموجب القانون وإذا طلب الوزير تعديل اختصاص وزارته أو أراد مجلس الوزراء تعديل اختصاص إحدى الوزارات يصدر قانون بالتعديل .

ولنضرب لذلك مثال بوزارة الشئون الاجتماعية فقد عدلت اختصاصاتها منذ انشائها فى عام ١٩٣٩ حتى أخر تعديل فى عام ١٩٧٨ سبعة عشرة مرة ونص التعديل الأخير فى نوفمبر سنة ١٩٧٨ على تعديل بنائها التنظيمى ليصبح كالآتى :

* وزير الشئون الاجتماعية يتبعه مباشرة ـ مكتب الوزير ووكيل أول الوزارة.
* وكيل أول الوزارة يشرف على :

أ ـ وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية .
ب ـ وكالة الوزارة للتنمية الاجتماعية .
جـ ـ وكالة الوزارة للتوطين والتهجير .
د ـ وكالة الوزارة للتنمية الادارية .
هـ ـ الامانة العامة .
و ـ مديريات الشئون الاجتماعية بالمحافظات .

٤ ـ القطاع العام (قطاع الأعمال) :

يطلق اصطلاح القطاع العام (قطاع الأعمال العام) فى جمهورية مصر العربية على شركات القطاع العام (قطاع الأعمال العام) والمؤسسات العامة (ألغيت سنة ١٩٧٥) والهيئات العامة ـ ونوجز فيما يلى مفهومها :

أ ـ شركات القطاع العام (قطاع الأعمال العام) : (الوحدات الاقتصادية ، كما يسميها القانون) نشأت بتأميم بعض الأنشطة الاقتصادية وتحويلها الى منظمات تشرف عليها الحكومة ولم تتحول الى وحدات حكومية لان الحكومات تتكون دائماً من أجهزة تؤدى خدمات ولا تمارس الأعمال الانتاجية أو الاقتصادية (التجارية والصناعية) ثم أضيفت إلى تلك الشركات العامة شركات أخرى أنشأتها الحكومة

للاضطلاع بالنواحى الاقتصادية التجارية والصناعية التى يهمها السيطرة عليها وأقصائها عن احتمالات الاستغلال أو الانحراف فى سبيل رفاهية المواطنين .

ب ـ **المؤسسات العامة** : كان الهدف من إنشائها هو إيجاد مؤسسة تشرف على كل قطاع من القطاعات الانتاجية فتقوم بتوجيه الشركات العامة ـ التى تعمل فى قطاع تخصصها إلى جانب إشراف الوزارة المختصة ـ مثل مؤسسة الصناعات المعدنية ومؤسسة النسيج ومؤسسة الأدوية ومؤسسة القطن ومؤسسة الكيماويات ... الخ .

ثم صدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥بإلغاء هذه المؤسسات العامة وقصر تبعية الشركات على الوزارات المختصة فقط ، وذلك فى سبيل اعطاء حرية أوسع للشركات العامة دون تدخل من رئاسة أخرى كالمؤسسات العامة ـ ويستتبع هذه الحرية الواسعة بطبيعة الحال محاسبة أوسع لأن الشركات العامة حينئذ لا يمكنها تبرير أى أهمال أو قصور على أنه استجابة لتعليمات أو أوامر معوقة صادرة من المؤسسة المشرفة .

جـ ـ **الهيئات العامة** : هى هيئات شبه حكومية تنشأ بقرارات من رئيس الجمهورية وتقوم على إدارة مرافق عامة مثل الهيئة العامة لمرفق المياه والهيئة العامة للكهرباء وهيئة النقل العام ، وهيئة المواصلات السلكية واللاسلكية ... الخ ، وينظمها قانون الهيئات العامة الذى يعفيها من الأنظمة الحكومية ويعطيها سلطة التشريع لنفسها فى النظم المالية ونظم العاملين وغيرها وذلك لخطورة رسالتها فى حياة المواطنين وغاية ما هناك أنها ملتزمة باعتماد الوزير المختص لقرارات مجلس اداراتها وخضوعها لتفتيش الجهاز المركزى للمحاسبات .

ثانياً : نموذج للهيئات الاجتماعية الحكومية ممثلاً فى وزارة الشئون الاجتماعية

الاختصاصات الرئيسية لوزارة الشئون الاجتماعية :

١ ـ توفير الخدمات الضرورية للأسرة لتحقيق تماسكها وترابطها ، وتوفير الاستقرار لها وتمكينها من التخطيط السليم لحياتها لتنظيم استخدام مواردها المالية للارتفاع بمستوى معيشتها بالعمل على زيادة دخلها عن طريق موارد إضافية ـ والأخذ بيد المتخلفين من أفرادها ومعاونتهم للانضمام للركب العامل المنتج وتدريب الأسرة على الموازنة بين إمكانياتها وعدد أفرادها (تنظيم الإنجاب) .

٢ ـ توفير الضمانات اللازمة لحماية الطفولة صانعة المستقبل وحسن تنشئتها وإعداها للحياة سواء فى أسرة طبيعية وأسرة بديلة أو مؤسسة .

٣ ـ وضع الخطط والبرامج لتنمية المجتمعات المحلية للارتفاع بمستواها الحضارى والتقريب بين مستوى القرية والمدينة والعمل على دعم وتنمية القيم الايجابية فى المجتمع وتغيير القيم السلبية التى تعوق تقدم ونمو المجتمع .

٤ ـ تشجيع ودعم التطوع للخدمة العامة ، وتنظيم تكوين الهيئات الاجتماعية وتوجيهها وتدريب أعضائها للارتفاع بمستوى خدمات هذه البيئات وتنمية مواردها ومعاونتها للقيام بعمليات توفير احتياجات الجماهير وتهيئة الفرص المحلية للمشاركة الايجابية الفعالة فى مختلف ميادين الخدمة .

٥ ـ العمل على تحقيق الأمن الاجتماعى للمجتمع ، وتوفير الوسائل الوقائية لمنع الانحراف وتوفير الوسائل العلاجية للمنحرفين من الأحداث والشباب لاعادتهم الى طبيعتهم السوية وادماجهم فى ركب الحياة المنتج .

٦ - ربط خطة التنمية الاجتماعية بخطة التنمية الاقتصادية لتلافى ما قد يحدث من آثار نتيجة المشروعات الاقتصادية مثل التصنيع ، والنمو السريع للمدن وميكنة الزراعة والبطالة الظاهرة أو المقنعة ، وخروج المرأة للعمل ورعاية الطفولة ... الخ .

٧ - ربط خطة العمل الاجتماعى الشعبى ببرامج العمل الاجتماعى الحكومى وتنسيق كافة المجهودات وبرامج الخدمات التى تقدمها مختلف الأجهزة الحكومية والشعبية .

٨ - القيام بالبحوث والدراسات الاجتماعية ومتابعة نتائج البحوث والتطورات الاجتماعية الحديثة والاتصال بالهيئات العلمية المحلية والخارجية للافادة من تجاربها وخبراتها بما يتمشى وحاجات وأهداف مجتمع جمهورية مصر العربية .

٩ - وضع السياسة العامة لتدريب العاملين فى ميادين العمل الاجتماعى : الحكومى والشعبى ، وتقويم نتائج التدريب لأجل الارتفاع بمستوى الاداء والابتكار والمبادأة للوصول إلى أحسن البدائل فى عمليات التنفيذ .

١٠ - تنظيم المؤتمرات وحلقات الدراسات الاجتماعية ، وتوجيه الاهتمام نحو دراسة المشكلات الاجتماعية ، واتخاذ اجراءات الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمسائل الاجتماعية فى نطاق السياسة العامة للدولة .

١١ - وضع برامج التكوين المهنى لاعداد المتخلفين من مرحلة التعليم الابتدائى اعداداً مهنياً يهدف إلى حمايتهم من الإنحراف وضمهم إلى مجتمع قوى الشعب العاملة .

١٢ - نشر الصناعات البيئية والمنزلية لاستغلال المهارات والخامات الموجودة بالبيئة لزيادة دخل الأسرة والدخل القومى .

١٣ ـ آداء وتطوير الخدمات فى مجال رعاية المعوقين بدنياً ونفسياً بما يتفق مع الاتجاهات العلمية الحديثة ، وفلسفة المجتمع الاشتراكى بحيث يتحقق تكيف هذه الفئات مع المجتمع وتحويلهم إلى قوى انتاجية فيه .

١٤ ـ التوسع فى خدمات الضمان الاجتماعى ، لتغطية كافة فئات الشعب التى لا تستفيد من نظم التأمينات الاجتماعية ، والعمل على مواجهة الاضرار الناشئة عن الكوارث والنكبات العامة والفردية .

١٥ ـ اجراء الدراسات المتعلقة بتهجير المواطنين من المناطق ذات الكثافة السكانية العالية الى البيئات المستحدثة ، والعمل على توفير امكانيات المعيشة لهم فى البيئات الجديدة وكذلك العمل على توطين واستقرار البدو الرحل ، وتكيف النازحين من المواطنين الريفيين الى المناطق الصناعية

١٦ ـ بذل الجهود لرحمة المهجرين من ظروف الحرب وتولى مهام تهجيرها ثم سبل اقامتهم ومعيشتهم فى المناطق التى هاجروا إليها والعمل على تكيفهم بالبيئة الجديدة المؤقتة ، واتخاذ التدابير اللازمة لعودة مهجرى الحرب إلى مواطنهم الأصلية وتعويضهم عن الخسائر التى لحقت بهم فى الأزواج والممتلكات .

١٧ ـ تخطيط برامج رعاية أسر المقاتلين والاستفادة من كافة الخدمات الممكنة فى المجالين الحكومى والشعبى وصولاً إلى توسيع الخدمات الاجتماعية التى تؤدى لهم وزيادة فاعليتها .

١٨ ـ رعاية أسر الشهداء والمفقودين والمصابين من المدنيين بسبب الأعمال الحربية وتعويضهم عن الخسائر فى الأرواح والممتلكات تعويضهم عن الخسائر فىالأرواح والممتلكات وتوفير ما قد يحتاجونه من خدمات اجتماعية .

١٩ ـ تقدير التمويل اللازم لتنفيذ برامج المشروعات الاجتماعية ورسم السياسة المالية الخاصة بذلك .

٢٠ ـ تعديل التشريعات الاجتماعية بما يتمشى وقيم المجتمع الجديد على الأخص ما يتعلق منها :

أ ـ الأمن الاجتماعي (الأحداث ـ التسول ـ ادمان المخدرات .. الخ) .
ب ـ العلاقات الأسرية (الزواج ـ الطلاق ـ الحضانة ـ النفقة ... الخ) .
جـ ـ علاقة الدولة بالجمعيات .
د ـ المساعدات الاجتماعية .
هـ ـ تشغيل المؤهلين اجتماعياً ومهنياً .

مديرية الشئون الاجتماعية :

لمحة تاريخية عن تطور التنظيم الادارى لوزارة الشئون الاجتماعية :

١ ـ فى ٢٠ أغسطس ١٩٣٩ صدر مرسوم ملكي بانشاء وزارة الشئون الاجتماعية مكونة من الأجهزة الحكومية التالية :

- ادراة الفلاح والتعاون .
- مصلحة العمل .
- ادراة الخدمات الاجتماعية .
- مصلحة السجون.
- ادارة الرعاية .
- ادراة الآداب العامة .
- مكتب البحوث الفنية .
- الادارة العامة .

٢ ـ عند قيام الثورة عام ١٩٥٢ كانت أجهزة الوزارة قد إنتهت بعد عدة تغييرات إلى مجموعة من المصالح ذات فروع بالأقاليم كما يلى :

- مصلحة العمل .
- مصلحة التعاون .
- مصلحة الفلاح .
- مصلحة الخدمات الاجتماعية .
- مصلحة الضمان الاجتماعى .
- ادارة المساكن الشعبية .
- الادارة العامة للمشروعات .

٣ ـ ثم صدر القانون ٢٣٧/ ١٩٥٤ باعادة تنظيم الوزراة على أساس اللامركزية وبذلك ألغيت المصالح وأنشئت تسع ادارات مركزية ، وثمانية عشر مراقبة بمحافظات ومديريات القطر وكذلك ٤٩٨ وحدة إجتماعية بمدن وقرى الجمهورية لتتولى جميع الخدمات التى تقدمها الوزارة فيما عدا شئون العمل والعمال فقد تولتها مكاتب خاصة للعمل .

٤ ـ وفى عام ١٩٥٩ انسلخت أجهزة التعاون عن الوزارة ثم تبعتها بعد ذلك أجهزة العمل والعمال بانشاء وزارة خاصة للعمل وهكذا صدر قرار جمهورى فى عام ١٩٦٢ باعادة تنظيم الوزارة لتضم الأجهزة الرئيسية التالية :

- مكتب الوزير
- وكالة الوزارة للتخطيط .
- وكالة الوزارة للمساعدات العامة
- وكالة الوزراة للنشاط الاهلى .
- وكالة الوزارة لرعاية الشباب
- المناطق الاقليمية بالمحافظات .

٥ ـ وكانت منطقة الشئون الاجتماعية بأى محافظة تتكون حينذاك من :

- ادراة المساعدات .
- ادراة النشاط الأهلى .
- ادراة رعاية الشباب .
- ادراة الشئون المالية والادارية .
- الوحدات الاجتماعية بالمحافظة .

٦ ـ وبانشاء وزارة خاصة للشباب ١٩٦٣ وما تلى ذلك من تغييرات فى أجهزة وزارة الشئون الاجتماعية خاصة بعد معركة ١٩٦٧ وبيان ٣٠ مارس ١٩٦٨

صدرت مجموعة من القرارات الوزارية باعادة تنظيم الوزارة وأجهزتها يهمنا منها القرار الوزارى رقم ٤٣/ ١٩٦٨ بتشكيل مديريات الشئون الاجتماعية بالمحافظات .

التنظيم الادارى لمديرية الشئون الاجتماعية :

١ ـ من اللمحة التاريخية السابقة يمكن لنا أن نستخلص ما يلى :

أ ـ في بداية عهد وزارة الشئون الاجتماعية كانت المرافق والخدمات تدار مركزياً من ديوان عام الوزارة بالعباسية .

ب ـ ربما كان (المركز الاجتماعى) هو أول وحدة للخدمات على المستوى المحلى تديرها الوزارة وذلك مع بدء حركة المراكز الاجتماعية عام ١٩٤٠ .

جـ ـ بدأ الاتجاه اللامركزى بانشاء المراقبات الاقليمية بالمحافظات والمديريات ثم تغيرت التسمية إلى مناطق الشئون الاجتماعية ، وبعد صدور قانون الادارة المحلية فى ١٩٦٠ وتقسيم الجمهورية ادارياً إلى وحداتها المختلفة والغاء المديريات وتوحيد التسمية لتصبح " محافظات " استبدلت وزارات الخدمات ومنها وزارة الشئون الاجتماعية التسميات وأطلقت اسم " المديرية " على جهازها الاقليمى بالمحافظات .

٢ ـ أجهزة مديرية الشئون الاجتماعية :

وهكذا أصبحت المديرية تتكون فى صورتها الأخيرة (الديوان العام) من :

- ادارة الأسر المنتجة والتكوين المهنى .
- ادارة النشاط الاهلى .
- ادارة التدريب والبحوث والاحصاء .
- ادارة الضمان الاجتماعى .

- ادارة الاسرة والطفولة .
- ادارة الدفاع الاجتماعى .
- ادارة التهجير والتوطين .
- ادارة رعاية اسر المقاتلين .
- ادارة رعاية أسر الشهداء والمفقودين والمصابين .
- الشئون المالية والادارية .
- التفتيش والمتابعة .
- مكتب الشكاوى .

٣ ـ اختصاصات المديرية :

هى نفس اختصاصات الوزارة فقط على مستوى المحافظة تأكيد لمبدأ اللامركزية من ناحية وتحقيقاً لنظام الحكم المحلى من ناحية أخرى :

المراقبة الاقليمية :

أ ـ انشئت المراقبات تعميقاً وتدعيماً للامركزية .

ب ـ ولما كانت المراقبة على مستوى المركز الادارى فهى حلقة الاتصال بين المديرية على مستوى المحافظة والوحدات الاجتماعية على المستوى المحلى .

جـ ـ الهدف منها : هو تقصير خطوط السلطة بحيث يمكن انجاز معظم الأعمال عند هذا المستوى الوسيط فلا يرفع الى المديرية إلا الأمور والمسائل التى تقع فى نطاق سلطة ومسئوليات وكيل الوزارة أو المدير العام الذى يرأس المديرية .

د ـ **هيكلها الادارى : يشمل الأقسام التالية :**

- قسم النشاط الشعبى .
- قسم الضمان الاجتماعى
- قسم الأسرة والطفولة .
- قسم المتابعة والاحصاء والتدريب .
- قسم التفتيش والشكاوى .
- قسم الشئون المالية والادارية .

الوحـــدة الاجتماعيـــة :

١ ـ هدفها :

تحقق أهداف ورسالة واختصاصات وزارة الشـئون الاجتماعيـة وعلـى الأخص فى :

١ ـ تنمية المجتمـع المحلى واحداث التغيير الاجتمـاعى فـى ضـوء المفاهيـم والمبادئ الاشتراكية .

٢ ـ توفير خدمات الرعاية الاجتماعية .

٢ ـ اختصاصاتها :

أ ـ البحوث الاجتماعية :

عمل الابحاث الاجتماعية للحالات التى تطلب الحصول على خدمة أو أكثر من خدمات الوحدة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر تقوم الوحدة ببحوث :

* الضمان الاجتماعى ومعونة الشتاء .
* حالات المهجرين .
* أسر المقاتلين وأسر الشهداء .

* المعوقين والاحداث المنحرفين .
* اختيار المنتفعين للمجتمعات المستحدثة .. الخ .

ب ـ اجراء الدراسات الاجتماعية لتعرف على :

* البيئة : مواردها ، امكانياتها ومشاكلها .
* الحرف اليدوية الشائعة والخدمات المستغلة أو غير المستغلة فيها والعاملين بها .
* رغبات القيادات المحلية واحتياجات البيئة من الخدمات والمشروعات الاجتماعية .

جـ ـ اجراء الدراسات القبلية اللازمة :

قبل انشاء مؤسسات جديدة لخدمة البيئة مثل : الجمعيات الأهلية ـ مراكز تنظيم الاسرة ـ دور الحضانة ... الخ وكذلك عند حل بعض الهيئات غير الجادة أو إدمجها فى أخرى .

د ـ اعداد تقارير احصائية دورية :

تصور نشاط الوحدة الاجتماعية فى مجالات : الأسرة والطفولة ـ الأسر المنتجة ـ الجمعيات الأهلية ـ التأهيل المهنى ـ الضمان الاجتماعى ... الخ .

هـ ـ التوعية :

نشر الوعى الاجتماعى بمختلف أنواعه بين كافة فئات المجتمع الذى تخدمه الوحدة مع التركيز على ما يلى :

* تنمية الشعور بالمسئولية الاجتماعية بين الأهالى وحثهم على المشاركة فى خدمة مجتمعهم المحلى وتطويره .
* دعوة المواطنين للانضمام لكتائب التطوع للخدمة العامة .
* استثارة الجهود لتنيظم الأسرة ومحو الأمية .

و ـ النشاط الأهلى والجهود الذاتية :

- توجيه وارشاد الجمعيات الأهلية ومعاونتها لتحقيق أغراضها .
- مراقبة تنفيذ الجمعيات الأهلية للائحة نظامها الأساسى والقوانين والقرارات المنظمة لاعمالها وذلك عن طريق :

* زيارتها والتفتيش عليها .
* حضور جمعياتها العمومية وكذا بعض اجتماعات مجالس ادارتها ولجانها .

- التلاحم مع الأهالى وحشد طاقاتهم بجهودهم لخدمة مجتمعهم المحلى والاتصال بالجهات المختلفة لتذليل الصعوبات التى تعترضهم .
- التنسيق بين خدمات الوحدة والهيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة بدائرتها وذلك لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع المحلى .
- تلقى واستيفاء طلبات شهر الجمعيات الجديدة .
- تقدير احتياجات الجمعيات التى بدائرة الوحدة :

* من الاعانات .
* من تصاريح جمع المال ثم تصفية ما منح من تراخيص .

ز ـ الاختصاصات والنشاطات الخاصة بالمجالات التالية :

* الضمان الاجتماعى .
* التأهيل والدفاع الاجتماعى .
* الاسرة والطفولة .
* الاسرة المنتجة والتكوين المهنى .
* أسر الشهداء .
* أسر المقاتليين .
* التجمهر .

و ـ للشئون المالية والادارية الخاصة بالوحدة .

ثالثاً : تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية (١)

تؤدى الجمعيات والمؤسسات الخاصة الكثير من الخدمات الاجتماعية فى ميادين متعددة حددها قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٣٢ لسنة ١٩٦٦ باللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة وهى :

أ ـ رعاية الأمومة والطفولة .
ب ـ رعاية الأسرة البديلة .
جـ ـ رعاية الشيخوخة .
د ـ المساعدات الاجتماعية .
هـ ـ رعاية الفئات الخاصة والمعوقين .
و ـ الخدمات الثقافية والعلمية والدينية .
ز ـ تنمية المجتمعات المحلية .
ح ـ رعاية المسجونين .
ط ـ تنظيم الأسرة .
م ـ التنظيم والادارة .
ن ـ الصداقة بين الشعب العربى والشعوب الصديقة .
ك ـ النشاط الادبى .

ونصت اللائحة أنه لا يجوز للجمعية أن تعمل فى أكثر من ميدان واحد من الميادين المذكورة الا بعد أخذ رأى الاتحاد المختص وموافقة مجلس المحافظة .

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، غير منشور ، القاهرة ، ١٩٧٨ ؛ ص ص ٧٣ ـ ٧٦ .

والعمل فى ميدان واحد يتطلب فى معظم الأحيان القيام بأكثر من خدمة فى نفس الميدان فالجمعيات التى تعمل فى ميدان رعاية الاسرة مثلاً قد تشرف على مكتب لتوجيه الأسرة ومركز لتنظيم الاسرة ، ودار للتوجيه المهنى للامهات ... وهكذا .

وبجانب ذلك نجد أن المؤسسات الحكومية تعمل فى نفس الميادين وهنا يتطلب الوضع ضرورة التنسيق بين هذه الخدمات تفادياً لتكرار الجهود دون مبرر وضياع للوقت والمال .

مادة (٨٣) من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ :

وقد صدر القانون رقم ١٩٦٤/٣٢ الهيئات التى تعمل على تنظيم هذه الجهود وتنسيقها وينص هذا القانون على أن للجهة الادارية المختصة أن تنشئ اتحادات نوعية أو اقليمية من الجمعيات والمؤسسات الخاصة تكون لها الشخصية الاعتبارية .

وتتألف الجمعية العمومية لهذه الاتحادات من ممثلين لهذه الهيئات ويتألف مجلس ادارة الاتحاد من (ممثلين لتلك الجمعيات والمؤسسات ـ وممثلين للجهات الادارية المختصة ـ وغيرهم من المهتمين بالمسائل الاجتماعية) .

مادة (٨٤) : وتعمل الاتحادات النوعية على مستوى الجمهورية أما الاتحادات الاقليمية تعمل على مستوى المحافظة .

ولا يجوز أنشاء أكثر من اتحاد نوعى واحد فى ميدان الخدمة والرعاية الواحدة ولا أكثر من إتحاد اقليمى واحد على مستوى المحافظة .

مادة (٨٥) : كما ينشأ اتحاد عام للجمعيات والمؤسسات الخاصة تكون له الشخصية الاعتبارية ويشكل مجلس ادارته بقرار من رئيس الجمهورية ويضم هذا المجلس (ممثلين من الاتحادات النوعية والاقليمية والجهات الادارية المختصة وعدد من المهتمين بالمسائل الاجتماعية ويكون لوزير الشئون الاجتماعية رئاسة المجلس) .

مادة (٨٦) : يعقد الاتحاد العام مؤتمراً سنوياً لدراسة المسائل التي تحال عليه من اللجان الفنية أومن الاتحادات النوعية أو الاقليمية وعلى الأخص :

أ ـ اقتراح الخطة العامة لميادين الخدمات الاجتماعية .
ب ـ اقتراح الخطة العامة للتمويل .
جـ ـ وضع سياسة التدريب واعداد العالمين ميادين الرعاية الاجتماعية وفق احتياجاتها .
د ـ دراسة المشكلات والمسائل الاجتماعية المتعلقة بمستوى الجمهورية ووضع الحلول لها وتوفير امكانيات مواجهتها .
هـ ـ تنظيم عقد المؤتمر السنوى العام للمجتمعات والمؤسسات الخاصة ودعوة الاتحادات الاقليمية والنوعية لحضوره .

وجاء أيضاً فى القانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٥٠ الخاص بالضمان الاجتماعى (مادة ٤١) أنه يجب على جميع الجهات الحكومية والجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ونظار الأوقاف وغير ذلك من الهيئات أن تبلغ مصلحة الضمان شهرياً بما صرفته للافراد أو الأسر نقداً أو عيناً من سبيل المساعدة ويكون الابلاغ على النموذج الذى تعده مصلحة الضمان الاجتماعى ويجب أن ينشأ بكل تفتيش للضمان الاجتماعى سجل للمساعدات تقيد فيه بيان عن المساعدات التى تحصل عليها الاسر

أو الأفراد المقيمين فى دائرة اختصاصه وفقاً للنظام الذى تضعه مصلحة الضمان الاجتماعي .

وواضح من هذا القصد هو عدم تكرار صرف المساعدة للفرد الواحد أكثر من مصدر واحد دون مبرر وتنسيق تقرير المساعدة فى حد ذاتها وقد تطور تنفيذ هذه المادة (٤١) بانشاء ما يطلق عليه (سجلات تبادل المعلومات) فى كل محافظة لاثبات المساعدات التى تصرف لكل فرد من أى مصدر ووضع هذه المعلومات تحت تصرف الوحدات الاجتماعية التابعة لوزارة الشئون الاجتماعية والتى تقوم بتنفيذ قانون الضمان الاجتماعي كذلك تحت تصرف الجمعيات التى تعمل فى ميدان المساعدات العامة حتى تكون تحت نظرها عند ربط قرار الصرف .

هذا وهناك نظريتان لتنسيق العمل بين الهيئات الحكومية والاهلية بصرف النظر عن ما جاءت به هذه القوانين :

١ ـ أن تنصرف الاجهزة الحكومية إلى تنفيذ الخدمات التى تضمن تحقيق المستوى الأدنى للمعيشة للمواطنين كالضمان الاجتماعي وتكمل الأجهزة الأهلية هذه الخدمات نظرية السلم التكاملى Fxtension Ladder theory (سيدنى وب) Sidney Webb .

٢ ـ أن تعمل الأجهزة الحومية والأهلية معاً على تنفيذ الخدمات فى كافة الميادين وهى المعروفة بنظرية الأعمدة المتوازنة Parallel Bars theory (بنجمان كركمان جراى) Benjomian Kirkmon Groy [1] . اختصاصات كل من (الاتحاد النوعى ـ الاتحاد الاقليمى) .

---

(١) دكتور أحمد كمال وعدلى سليمان ، الخدمة الاجتماعية والمجتمع ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٣ ، ص ٢٦٥ .

ملحوظتان هامتان :

* بالنسبة للأولى تكون الحاجة لتنسيق الخدمات وتنظيمها فى محيط الهيئات الأهلية من جمعيات ومؤسسات
* بالنسبة للثانية الحاجة ماسة إلى تنسيق الخدمات بين الجهازين .

سبق أن أشرنا إلى الهيئات الأهلية والحكومية ــ خصوصاً فى مصر ــ تشترك معاً فى تنفيذ برامج الرعاية والتنمية الاجتماعية ، والآن ما هى الفروق الأساسية بين الادارتين ؟

وفيما يلى توضيح لختصاصات كل من الاتحاد النوعى والاتحاد الاقليمى

اختصاصات كل من الاتحاد النوعي والاتحاد الاقليمى

الاتحاد النوعى مادة (٨٧)	الاتحاد الاقليمى مادة (٨٨)
أ ـ تخطيط برنامج الرعاية الاجتماعية فى ميدان العمل المتصل بأغراض الاتحاد وذلك فى حدود سياسة الدولة .	تنفيذ السياسة العامة التى يضعها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة والإشراف على تنفيذ القرارات التى يصدرها المؤتمر .
ب ـ إجراء البحوث المتصلة بميدان العمل ، ونشرها .	إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة بالمحافظة والإشتراك فى البحوث الاجتماعية العامة التى يتولاها الاتحاد العام .
جـ ـ تحديد مستويات الخدمات وحدود تكلفتها فى نطاق السياسة العامة	الإطلاع على الحساب الختامى والميزانية الخاصة بالجمعيات والمؤسسات الخاصة الأعضاء وإبداء الرأى فيها وإبلاغ ملاحظاته إلى الجهة الإدارية .
د ـ تنظيم البرامج وتنسيق الجهود التى تقوم بها الجمعيات الاعضاء .	تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الاعضاء لضمان عدم التكرار وتكامل الجهود .
هـ ـ وضع برامج الإعداد الفنى والادارى لأعضاء مجالس أدارة الجمعيات والمؤسسات .	القيام بتنظيم برامج الاعداد والتدريب الفنى والأداء لموظفى الجمعيات الأعضاء

الاتحاد النوعى مادة ٨٧	الاتحاد الاقليمى مادة ٨٨
و ـ تقييم جهود الأعضاء ونشاط الاتحاد على ضوء السياسة العامة وتقدم تقارير عن تلك الجهود إلى الجهة الادارية المختصة .	تقييم الخدمات التى تؤديها الجمعيات والعمل على تنظيم هذه الجهود حتى تكون مطابقة لما تحتاج إليه البيئة فعلاً.
ز ـ تقديم المعونة الفنية للجمعيات والمؤسسات الأعضاء .	دراسة إحتياجات البيئة وإمكانياتها ومواردها بما يضمن سد الثغرات فى هذه الخدمات .
ح ـ وضع طريقة تنفيذ برامج المشروعات المشتركة .	دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات والعمل على علاجها.

أن الدولة ممثلة فى وزارة الشئون الاجتماعية تترك للنشاط الأهلى حرية حركة التنفيذ بإشراف من الوزراء والدولة للإعتبارات الآتية :

أ ـ مرونة العمل فى محيط الجمعيات وسرعة الأداء .

ب ـ الإنتفاع بجهود المتطوعين فى عمليات الإشراف والتنفيذ وكلها جهود ذات خبرة ولا تكلف الوزارة شيئاً من المال .

جـ ـ مساندة الإنفاق الحكومى بما تديره هذه الهيئات من حصيلة التبرعات التى تجمع من الجمهور وبذلك يظهر الإشتراك الشعبى مع الحكومة فى تمويل برامج الرعاية والتنمية .

وفيما يلى جدول لتوضيح الفروق الأساسية بين الهيئات الأهلية والهيئات الحكومية .

جدول الفروق الأساسية بين إدارة الهيئات الأهلية وإدارة الهيئات الحكومية

وجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
١- من حيث التعريف	وهى وحدة نشاط يديرها شخص أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين ، وتقتصر خضوعها للقوانين العامة على عدم الاضرار بالأمن العام أو الآداب العامة أو الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة للدولة .	هى وحدة نشاط تتبع السلطة التنفيذية العامة سواء كانت مركزية أو أقليمية أو محلية وتخضع هذه المنظمات فى شئونها لقوانين أو لوائح أو نظم موحدة إلا إذا كانت طبيعة عمل المنظمة تستلزم إستثناءها من هذه النظم الموحدة ويكون هذا الاستثناء بقانون عام أو بقرار حكومى من الجهة المختصة بإصداره ، مثالاً فى ج.م.ع النظم المالية الاستثنائية المقررة لهيئة السد العالى ونظام العاملين الخاص بالجامعة ونظام العاملين الخاص بالقضاء .
ب- من حيث التنفيذ	الهيئات الأهلية تستمد سياستها من النظام الأساسى لها المشهر فى وزارة الشئون الاجتماعية وفى جميع الأحوال فأنه لا يمكن أن تتعارض هذه السياسة من ناحية الاطار العام مع السياسة العامة للدولة .	الهيئة الحكومية تحدد سياستها أما بقانون يصدره المجلس النيابى (مجلس الشعب مثلاً) كما هو الحال فى تنفيذ قانون الضمان الاجتماعى مثل القرارات الصادرة من مجلس الوزراء أو الوزير المختص .

الهيئات الحكومية	الهيئات الأهلية	وجه المقارنة
ويلاحظ أنه قد يكون هناك تشريع ينظم العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية بحيث يتيح للجهة الإدارية نوعاً من الإشراف أو الرقابة على أعمال هذه الجمعيات كما هو الحال في مصر .		
الهيئات الحكومية يتم تمويلها من الميزانية العامة للدولة التى تدبر من أموال دافعى الضرائب والإيرادات العامة للدولة وتنظم فى شكل إعتمادات فى أبواب معينة وتقرها الهيئة التشريعية ثم تصبح نافذة المفعول بقانون ربط الميزانية .	تعتمد الهيئات الأهلية من جمعيات ومؤسسات فى تمويل برامجها أساساً على ما تجمعه من تبرعات من الجمهور فى شكل إشتراكات أو هبات أو وصايا أو أوقاف ، وقد تحصل على إعانات من الجهات الحكومية مركزية كانت أو محلية لمجالس المحافظات ، أو مجالس القرى .	٣ـ من حيث التمويل
الهيئات الحكومية تخضع فى تعيين موظفيها لما تضعه الحكومة من قوانين ويستوى فى ذلك أى موظف فى أى جهة حكومية وفى أى محافظة أو أقليم .	تتمتع الهيئات الأهلية بسلطة أوسع من حيث إختيار موظفيها وتضع لذلك اللوائح اللازمة من حيث السن ـ المؤهلات ـ الخبرة السابقة ـ المرتب .. الجزاءات الاجازات ـ الفصل إلى غير ذلك وكل هذا طبقاً لما حددته قوانين العمل والمجال واسع أمام الهيئات الأهلية فى تعديل هذه القواعد .	٤ـ من حيث الموظفين

وجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
جـ- من حيث المرونة	نجد أن الهيئات تستطيع فى أى وقت تعديل نظمها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإدارى متى رأت ضرورة لذلك حتى يمكن أن تحقق أغراضها على خير صورة أى أن الهيئات الأهلية تضع لنفسها أو لعملها الداخلى النظم والقواعد الإدارية والمالية المرنة .	الجهات الحكومية مقيدة بقواعد للعمل صدرت بها قوانين أو قرارات تحتاج إلى وقت طويل وإجراءات معقدة لتغييرها كما أن بعض الموظفين لا يؤدون أعمالاً تشغل كل وقتهم ومع ذلك لا يمكن فصلهم أو الإستغناء عن أحد منهم كما أن الهيئة الحكومية غالباً ما تتصف بالمركزية Centeralization فى الإدارة وفى مصر كان لتطبيق قانون الحكم المحلى (الإدارة المحلية) أثر فى تخفيف أضرار المركزية وأن كان العمل يحتاج إلى مزيد من التوسع فى السلطات التى تمنح للهيئات المحلية ، وننبه هنا إلى أنه قد ينشأ عن تطبيق اللامركزية Decenteralization ما يسمى مركزية اللامركزية عندما تتحكم المديريات الأقليمية فى إتخاذ القرارات وتترك المجالس القروية أو مجالس المدن لا سلطان لها .

وجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
٦ـ من حيث تكلفة الخدمة	وعلى هذا نجد أن ذلك ينعكس على الإنفاق ولذلك نرى أن تكلفة الخدمة المقدمة من الهيئات الحكومية باهظة أو مرتفعة وذلك بمقارنتها بنفس الخدمة التى تقدمها المؤسسة أو الهيئة الأهلية أو الخاصة وإحصائيات وزارة الشئون الاجتماعية تؤيد هذا .	
٧ـ وسائل إختيار العاملين	١ ـ الإعلان فى الصحافة . ٢ ـ معاهد تعليمية . ٣ ـ إستثمار الموظفين الحاليين . ٤ ـ مكاتب القوى العاملة . ٥ ـ من بين المتطوعين فى المؤسسة أو المؤسسة الأخرى.	١ـ تبعاً لقانون ٧١/٥٨ للعاملين المدنيين فى الدولة تعلن الوحدات الإدارية عن الوظائف الخالية بها. ٢ ـ التى يتم التعيين فيها بقرار من الوزير المختص . ٣ ـ ويتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة وشروط شاغلها ٤ ـ تقوم السلطة الإدارية المختصة بتحديد الوظائف التى يتم شغلها بامتحان والوظائف التى تشغل الآن بدون امتحان . إلا أنه فى الوقت الحالى تتبع الحكومة إجراء من شأنه تعيين خريجى الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة ذات الدفعة معاً عملاً منها بسياسة الدولة فى تشغيل الخريجيين وتقوم وزارة القوى العاملة والتدريب بهذه المهمة .

<table dir="rtl">
<tr><th>وجه المقارنة</th><th>الهيئات الأهلية</th><th>الهيئات الحكومية</th></tr>
<tr><td>٨ ـ التدريب</td><td>والتدريب أربعة أنواع :
١ ـ التدريب قبل الخدمة .
٢ ـ التدريب أثناء الخدمة .
٣ ـ التدريب لتجديد المعلومات.
٤ ـ التدريب الإشرافى للترقية .</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">٩ـ تقويم عمل الموظف أو تقدير كفاءة الموظف</td><td colspan="2">هو تحليل منظم دقيق للخدمات التى يقوم بها الموظف .
ويتم تقويم الموظف :
١ ـ عن طريق ملاحظة عمله فترة من الزمن تقدر بعام .
٢ ـ وكذلك بدراسة السجلات المتعلقة بعمله ومسلكه .
وتقويم عمل الموظف إذا تم بعناية وبشكل موضوعى يكون له فوائد كبيرة .
وأهم جوانب التقويم</td></tr>
<tr><td>١ ـ درايته بالعمل
٣ ـ مدى إهتمامه بالعمل .
٥ ـ قدرته على التعليم .</td><td>٢ ـ نوعية العمل الذى يؤديه .
٤ ـ كمية العمل الذى يؤديه .
٦ ـ مدى الاعتماد عليه .</td></tr>
<tr><td>يتم عن طريق ما يقدمه المدير المنفذ ويتم منح العلاوة أوالترقية على أساسه بعد تصديق مجلس إدارة الهيئة .</td><td>يتم عن طريق تقرير سرى سنوى يستوفى عن العاملين ويضع التقرير الرئيس المباشر للعامل الذى يعرضه على المدير المحلى الذى له أن يأخذ بدرجات الرئيس أو يعدلها ثم يعرض</td></tr>
</table>

وجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
		على رئيس المصلحة الذى يحدد الدرجة النهائية وتقسم الدرجات كما يلى : ١ـ أداء واجبات العمل (٥٠درجة) ٢ ـ الاستعداد الذاتى والقدرات (٣٠ درجة) . ٣ ـ الصفات الشخصية والأخلاق (١٥ درجة) . ٤ ـ إمكانية التقدم (٥ درجات) .
١٠ـ الترقية	ويقصد بها : نقل العامل إلى وظيفة أعلى من حيث المسئولية والسلطة (ترقية بالأقدمية ـ ترقية بالاختيار ـ ترقية بالامتحان ـ ترقية نتيجة الحصول على مؤهل أعلى أو دراسات عليا)	
	١ ـ بناء على التقرير السنوى الذى يقدمه المدير المنفذ عن العامل .	١ ـ بناء علىالتقرير السنوى الذى يقدمه الرئيسِ المباشر .
	٢ـ يعرض المدير المنفذ التقرير على مجلس إدارة الهيئة .	٢ـ يعتمد التقرير من الإدارة العليا
	٣ ـ فى ضوء التقرير يتقرر إستحقاق العامل للعلاوة من عدمه	٣ـ يحرم العامل من الترقية إذا كان تقديره ضعيف .

<table>
<tr><th>وجه المقارنة</th><th>الهيئات الأهلية</th><th>الهيئات الحكومية</th></tr>
<tr><td></td><td>٤ ـ وتكون قيمة العلاوة طبقاً لما هو موضح باللائحة الداخلية للهيئة .</td><td>٤ ـ لا يجوز ترقية العامل إلا بإستيفائه المدة المحددة (المقررة)
٥ ـ يصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين .
٦ ـ تمنح العلاوة الدورية فى أول يوليو من كل عام .</td></tr>
<tr><td>١١ـ من حيث إجراءات التعيين</td><td colspan="2">يقصد بالتعيين هو إلحاق العامل بعمل فى المؤسسة وذلك فى حدود الميزانية المخصصة للوظائف المدرجة فى المؤسسة سواء أكانت أهلية أو حكومية . وتتفق كل من الهيئات الأهلية والحكومية فى قواعد عامة فى التعيين من حيث :
١ ـ أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو إحدى جنسيات الدول العربية التى تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتلك الوظائف العامة ، ويستثنى من هذا الشرط الفلسطينيين العرب حيث يعاملون معاملة المتمتع بالجنسية المصرية ، مع إحتفاظهم بالجنسية الفلسطينية .
٢ ـ أن يكون قد أتم مدة الخدمة العسكرية أو أعفى منها نهائياً أو أجل تجنيده بصفة مؤقتة أو أدى الخدمة العامة لمدة عام بالنسبة لهؤلاء الغير مكلفين بأداء الخدمة العسكرية .
٣ ـ أن يكون حسن السمعة محمود السيرة .
٤ ـ أن تثبت لياقته الصحية لشغل الوظيفة .</td></tr>
</table>

وجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
	٥ ـ ألا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائيـة منصـوص عليهـا فـى قـانون العقوبـات أو مـا يماثلهـا مـن الجرائـم المنصـوص عليهـا فـى القوانين الخاصـة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة للشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه إعتباره فى الحالتين . ٦ ـ أن يكون قد بلغ السن الذى تحدده اللائحة بالإضافة إلى	
	١ ـ تعد اسـتمارة يملؤهـا طـالب الوظيفـة مشـتملة علـى بيانـات كافية عنه مـع ذكـر اسمه يمكـن الحصـول منهـا علـى معلومـات وبيانات عنه . ٢ـ تجرى مقابلة تمهيدية ويستفاد من هذه المقابلة لتبصـير الطـالب عن نوع العمل . ٣ـ تقوم اللجنة المشكلة للاختيـار بوضـع تقريـر عـن المرشـحين واختيار أصلح العناصر .	١ ـ ألا يكون قد سبق فصله من الخدمـة بحكم أو بقـرار تـأديبى نهائى مالم تمض علـى صـدوره أربعة أعوام . ٢ـ أن يكون مستوفياً لشروط أو مواصفـات الوظيفـة المطلـوب شـغلها أو يجـوز الاعفـاء منهـا بموافقـة السـلطة المختصـة بالتعيين (الوزير) . ٣ ـ أن يجتاز الاختبـار المقرر لشغل الوظيفة .

وجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
	٤ـ يتم الإتصال بالمصادر التي ذكرها الطالب للإستعلام عنه .	٤ـ يوضع المعين تحت الاختبار لمدة ستة شهور من تاريخ إستلامه للعمل ومن يثبت عدم صالحيته يحال إلى لجنة شئون العاملين التى لها أن تقرر نقله إلى وظيفة أخرى أو فصله من الخدمة .
	٥ ـ يعرض التقرير على مجلس إدارة الهيئة ليتولى مهمة إصدار قرارات التعيين فى حدود إحتياجات الهيئة والميزانية المخصصة للوظائف فيها.	٥ ـ يكون التعيين فى وظائف الادارة العليا بقرار من رئيس الجمهورية والتعيين فى الوظائف الأخرى بقرار من الوزير .
	٦ ـ يمنح العامل الأجر المحدد فى اللائحة الداخلية للهيئة .	٦ ـ يمنح العامل عند التعيين أول مربوط الفئة الوظيفية التى يتعين عليها ويستحق هذا الأجر من تاريخ إستلامه للعمل .

وجه المقارنة	الهيئات الأهلية	الهيئات الحكومية
١٢ـ من حيث المسئولية (المسألة)	تنتهى مسئوليات العاملين بالهيئات الأهلية عند مدير المؤسسة أو الجمعية أو مجلس إدارتها (هنا يقابل مستوى المسئولية أمام الوزير فى الحكومة) وتنتهى مسئولية مسئولية مجلس الإدارة أمام الجمعية العمومية (هذا يقابل مستوى المسئولية أمام الشعب أو مجلس الشعب فى الحكومة) .	تخضع المنظمات الحكومية لمبدأ سيادة الشعب بمعنى أن مسئولية موظفيها تمتد إلى التشريعات التى يقررها الشعب فمثلاً فى مجلس الشعب ويمثل المنظمة الحكومية فى مسئوليتها أمام مجلس الشعب الوزير المختص ولذلك يتسم عمل الموظفين بالحرص الزائد وقلة المرونة نسبياً والإلتجاء إلى سلسلة من الرئاسات المتعددة فى أغلب الحالات حتى يضمن كل رئيس إخلاء مسئوليته لغاية مستوى الوزير المختص وهذا ما يطلق عليه تجاوز الوزير المختص .
١٣ ـ من حيث المتطوعين	يمكن للمنظمات الأهلية أن تستعين بمتطوعين على نطاق واسع من الحكومة حيث يباشر عملهم ونشاطهم مجلس الادارة ويطمئن إلى سلامته .	أما فى الحكومة يصعب الاعتماد على المتطوعين فى الإضطلاع بمسئولياتها التى يمثلها الوزير المختص أمام مجلس الشعب لعدم مسئوليتهم المباشرة أمام الحكومة قانوناً . ينطوى هذا المبدأ على تحقيق ديمقراطية الخدمات المؤده

الهيئات الحكومية	الهيئات الأهلية	وجه المقارنة
عن طريق الشعب لصالح الشعب نفسه ، كذلك توفير الجهد الحكومى لما هو أهم من العمليات ذات الصفة القومية .		
تمارس عمليات الرقابة الخارجية على تلك المنظمات الجهاز المركزى للمحاسبات والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والرقابة الإدارية والنيابة الإدارية ...الخ .	تخضع المنظمات الأهلية إلى أجهزة للرقابة ممثلة فى الاتحادان الاقليمى والنوعى والعام والجهة الإدارية المختصة .	١ ـ من حيث أجهزة الرقابة

وليس معنى ما سبق أن تبقى الحكومة بعيدة عن هذا الميدان فعليها واجبات أهمها :

أ ـ الرقابة والإشراف فى حدود ما تضعه من قوانين .

ب ـ التمويل للمشروعات .

جـ ـ القيام بخدمات التدريب والتخطيط والمتابعة المستمرة .

د ـ البحوث الاجتماعية لتحديد سياسة العمل .

هـ ـ التجريب فى الميادين الهامة التى لا تقوى الهيئات الأهلية إرتيادها بسبب أو لآخر .

و ـ المعونة الفنية للجمعيات وكان للتعديل الأخير للقانون ٣٢ / ١٩٦٤ أثر كبير فى التوسع فى ذلك إذا جاز لوزارة أن تقوم بإنتداب الموظفين الفنيين للعمل فى الجمعيات على سبيل المعونة الفنية .

رابعاً : إدارة الهيئات الاجتماعية الأهلية

١ ـ أهميتها :

أن النشاط الاجتماعي أو حركة الجمعيات الخيرية فى مصر بدأت فى القرن التاسع عشر عندما شعر بعض قادة الفكر بتخلف البلاد فى تلك الناحية وإهتمام الجاليات الأجنبية التى وجدت من مصر أرض طيبة للهجرة والإستقرار بعد الإحتلال البريطانى ١٨٨٣ .

وتتميز حركة الإصلاح الاجتماعي فى مصر فى القرن التاسع عشر بإرتباطها الشديد بالدين وبتمركزها حول ميدان أو ميدانين من ميادين الرعاية الاجتماعية مثل الإحسان والتعليم كما كانت تعتمد غالباً على المتطوعين فى العمل وتقوم على التبرعات والهبات فى التمويل وعلى هذا الأساس يمكن أن تقسم هذه الحركة إلى المراحل الآتية (١) ، (٢) :

أ ـ مرحلة البداية :

وفيها قد تم إنشاء الجمعية الخيرية الإسلامية وجمعية العروة الوثقى وجمعية المساعي المشكورة وجمعية التوفيق القبطية وجمعية النشأة القبطية والجمعية الجغرافية وجمعية طبع الكتب العربية ومجمع اللغة العربية وعدد آخر من الجمعيات الأجنبية .

---

(١) يحيى حسن درويش ، الوسيط فى تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، بدون دار نشر ، ١٩٧٨ ، ص ص ٤٠ ـ ٥٦ .

(٢) دكتور مسعد الفاروق حمودة ، تنظيم المجتمع فى أجهزة الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار الطباعة الحرة ، ١٩٩٣ ، ص ص ٢٥ ـ ٤١ .

ب ـ مرحلة النقل (الاجتهاد والتجربة) :

فى أعقاب الحرب العالمية الأولى عاد كثير من المواطنين من بعثاتهم فى الخارج كما أراد بعض الأجانب نقل بعض النماذج من المؤسسات الاجتماعية فى الخارج وقامت بعض الجمعيات الدولية بإنشاء فروع لها فى مصر وكانت معظم هذه الهيئات على نمط مثيلاتها فى الخارج .

وتتميز هذه المرحلة بتحرير أغلب الجمعيات الكبيرة من النفوذ الدينى وبسيطرة الأثرياء والمتعلمين والأجانب عليها وبإرتباطها بحركات محاكمة من الخارج وبإستفادتها من الخبرات التى وصلت إليها هذه المؤسسات الخارجية .

وكانت هذه الهيئات تعتمد على المتطوعين وعلى موظفين غير مؤهلين لأن البلاد لم يكن فيها معاهد لإعداد المختصين الاجتماعيين . وقد قامت كثير من الهيئات بجمع التبرعات وكانت مساعدات وإعانات الحكومة محددة .

جـ ـ مرحلة التخصص :

وتبدأ بإنشاء مدارس الخدمة الاجتماعية فى البلاد فقد أقامت الجالية اليونانية باسكندرية مدرسة الخدمة الاجتماعية للأجانب سنة ١٩٣٦ كانت تسير على نمط مدارس شرق أوزبا وسويسرا ولم يكن بها أحد من المصريين لأن الدراسة كانت باللغات الأجنبية وإلتحق بها المصريون بعد ذلك .

وفى سنة ١٩٣٧ أنشئت مدرسة الخدمة الاجتماعية بالقاهرة ، وتتبع الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية التى قامت منذ انشائها سنة ١٩٣٧ حتى الآن بكثير من التجارب الاجتماعية .

وفـى سـنة ١٩٣٩ انشـئت وزارة الشـئون الاجتماعيـة التـى تعـد أول تنظيـم وظيفى حكومى .

وتمتاز هذه المرحلة بوجود متخصصين مصرييـن فـى الخدمـة الاجتماعيـة التـى أتخـذت مهنـة لهـم وأسسـو الجمعيـة المصريـة للاخصـائيين الاجتمـاعيين عـام ١٩٤١ وتخرج منذ ١٩٤٠ للآن آلاف من المهنيين فى الخدمة الاجتماعية .

وفى عـام ١٩٤٦ بدأ المعهد العـالى للخدمـة الاجتماعيـة بالقـاهرة بجـاردن سيتى بعمله كمعهد تابع للحكومة كما حولت مدرسة الخدمة بالاسـكندرية إلـى معهد عال للخدمة الاجتماعية وفى سنة ١٩٥٢ أنشئ المعهد المتوسـط للخدمـة الاجتماعيـة بالقاهرة وبالاسكندرية الذى تشرف عليه رابطة الإصلاح الاجتماعى .

د ـ المرحلة الحالية :

وبـدأت الثـورة سـنة ١٩٥٢ وأصبحـت لنـا سياسـتنا الاجتماعيـة فـى ضـوء مجتمعنا الاشتراكى العربى .

ومن أهم المشروعات التى بدأها المختصون فى هذه المرحلة تجارب جديدة للنهوض بالمجتمع الريفـى كـالوحدات المجمعة والإدارة المحليـة وإنشـاء الإتحـادات مثل إتحاد عام رعاية الأحداث واتحاد عام رعاية مرضى الصدر ومجـالس الأحيـاء والمجلس الأعلى لرعاية الشباب .

وقد قامت وزارة الشئون الاجتماعية بإصدار عدة تشريعات لتنظيم الرعايـة الاجتماعيـة الأهليـة مدهـ القـانون رقـم ٤٩ لسـنة ١٩٤٥ والقـانون رقـم ٣٨٤ لسـنة

١٩٥٦ والقرارات المنفذة له ، والقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ومن أهم الجهود التى قامت بها الوزارة لدعم الرعاية الاجتماعية الأهلية ما يأتى :

أ ـ قيامها بتقديم مساعدات مالية للجمعيات الأهلية .

ب ـ توفير عدد من المختصين لتوجيه وإرشاد الجمعيات الأهلية .

جـ ـ تنظيم دراسات تدريبية للمشرفين على هذه الجمعيات .

د ـ العمل على تكوين اتحادات اقليمية واتحادات نوعية واتحاد عام للجمعيات والمؤسسات الخاصة .

٢ ـ تنظيم الهيئات الأهلية (١) :

جاء فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ تعريف الجمعية والمؤسسة على النحو التالى :

الجمعية الاجتماعية .

كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو إعتباريين لا يقل عددهم عن ١٠ أشخاص وتعمل على تحقيق عرض اجتماعى غير الحصول على ربح مادى .

المؤسسة الاجتماعية :

تعد مؤسسة اجتماعية كل مؤسسة تنشأ بمال يجمع كله أو بعضه من الجمهور لفترة معينة أو غير معينة ، سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية دينية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأى غرض

---

(١) وزارة الشئون الاجتماعية ، القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، القاهرة ، دار مطبعة الشعب ، بدون سنة نشر .

آخر من أغراض البر أو النفع العام . ويشترط في جميع الأحوال ألا يقصد إلى ربح مادى للأعضاء والا تكون أغراض الجمعية الخيرية أو المؤسسة الاجتماعية ووسائلها فى تحقيق هذه الأغراض مخالفة للنظام العام أو الأمن العام أو الآداب العامة .

تعتبر جمعية فى تطبيق أحكام القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ما يلى :

مادة (١) : كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص إعتبارية لغرض غير الحصول على ربح مادى .

مادة (٢) : وكل جمعية تنشأ مخالفة للنظام العام أو للآداب أو لسبب أو لغرض غير مشروع أو يكون الغرض منها المساس بسلامة الجمهورية أو بشكل الحكم الجمهورى أو نظامها الاجتماعى تكون باطلة .

مادة (٣) : كما إشترط القانون فى إنشاء الجمعية أن يوضع لها نظام مكتوب موقع عليه من المؤسسين ويجب الإشتراك فى تأسيسها أو ينضم إلى عضويتها أى من الأشخاص المحرومين من مباشرة الحقوق السياسية إلا بتصريح من الجهة الإدارية المختصة .

مادة (٦٩) : كما أشار القانون فى نصه على أن المؤسسات الخاصة تنشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذى صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأى عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ربح مادى .

مادة (٧٠) : يكون تخصيص المال لإنشاء المؤسسة بسند رسمى أو بوصية ويعتبر السند أو الوصية دستوراً للمؤسسة .

ويجب أن يشتمل هذا الدستور على : (اسم المؤسسة ـ ميدان نشاطها ـ نطاق عملها الجغرافى ـ مركز إدارتها فى مصر ـ الغرض الذى أنشئت المؤسسة لتحقيقه ـ بيان الأموال المخصصة لهذا الغرض ـ نظام إدارة المؤسسة بما فى ذلك اسم مديرها ـ كما يجب أن يشتمل على البيانات الأخرى التى يصدر بتعيينها قرار من الجهة الإدارية المختصة) (١) .

ومن كل هذا يتضح أن أساس تكوين الجمعية هو الجماعة بينما الأساس فى المؤسسة هو المال المخصص لغرض من الأغراض .

أوجه الإشتراك فى كل من الجمعية والمؤسسة :

أ ـ أن كل منها يستهدف تحقيق غرض من أغراض البر أو النفع العام .

ب ـ أنهما لا يستهدفان تحقيق ربح مادى .

جـ ـ كما أنه بالطبع يجب ألا يكون فى نظامها وأغراضها أو نشاطها ما يتعارض مع الأمن العام أو النظام العام أو الآداب العامة .

أ ـ لائحة النظام الأساسى :

تعريف :

اللائحة هى مجموعة القواعد المنظمة للجمعية أو المؤسسة من حيث الأغراض والعضوية والتمويل والإدارة والحل .

---

(١) أنظر : حامد شاكر ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، مطبعة ، القاهرة ، العالم العربى ، ١٩٧٤ ، ص ٣٣١ .

وقد نص القانون ٣٢ / ١٩٦٤ الخاص بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة على ضرورة إشتمال نظام الجمعية على البيانات الآتية (١) :

- اسم الجمعية ، نوع ميدان نشاطها ، ونطاق عملها الجغرافى ومركز إدارتها على أن يكون فى مصر ، ولا يجوز لأى جمعية أن تتخذ تسمية تدعو للبس بينها وبين جمعية أخرى تشترك معها فى نطاق عملها الجغرافى .
- اسم كل من الأعضاء المؤسسين ، لقبه ، جنسيته ، مهنته ، محل إقامته .
- موارد الجمعية وكيفية إستغلالها والتصرف فيها .
- الأجهزة التى تمثل الجمعية ، اختصاصات كل منها ، وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم أو إسقاط أو إبطال عضويتهم والنصاب لإنعقاد الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والأجهزة الأخرى الممثلة للجمعية والنصاب اللازم لصحة قراراتها .
- نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم وعلى الأخص حق حضور الجمعية والتصويت فيها .
- نظام المراقبة المالية .
- كيفية تعديل نظام الجمعية وكيفية إدماجها أو تكوين فروع لها .
- قواعد حل الجمعية والجهة التى تؤول إليها أموالها وتتضمن اللائحة التنفيذية للقانون نموذجاً يجوز للجميعات إتباعه فى إعداد النظام .

---

(١) وزارة الشئون الاجتماعية ، القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، القاهرة ، دار مطبعة الشعب ، بدون سنة نشر .

ب ـ الجمعية العمومية :

تعريـــــف :

مادة (٣٤) : الجمعية العمومية هي السلطة العليا للجمعية أو المؤسسة وتتكون من الأعضاء العاملين الذين أوفوا الإلتزامات المفروضة عليهم ووفقاً لنظام الجمعية ومضت على عضويتهم مدة ستة أشهر على الأقل ويستثنى من شرط مضى هذه المدة أعضاء جميعات الطلبة فى معاهد التعليم .

نظام إنعقاد الجمعية العمومية :

مادة (٣٥) : تنعقد الجمعية العمومية عادة فى مقر الجمعية مرة كل عام وإن كان يجوز لمجلس الإدارة أن يدعو الجمعية العمومية للإنعقاد فى مكان آخر يحدد فى خطاب الدعوة ويتم هذا عادة عندما يكون عدد الأعضاء المشتركين كبيراً ولا يتسع له مقر الجمعية .

مادة (٣٦) : تنعقد الجمعية العمومية أيضاً بناء على دعوة مجلس الإدارة أو بناء على طلب يتقدم به لمجلس الإدارة كتابة ربع الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية أو مائتان منهم أيهما أقل مع بيان الغرض من ذلك .

كما تنعقد بناء على دعوة الجهة الإدارية المختصة (وزارة الشئون الاجتماعية) إذا رأت ضرورة لذلك وبعد أخذ موافقة رأى الاتحاد المختص كما يجوز لها ذلك إذا لم يستجيب المجلس للطلب المشار إليه فى الفقرة السابقة .

مادة (٣٧) : وفى جميع الأحوال يجب أن يرفق جدول الأعمال بالدعوة إلى الجمعية العمومية ولا يجوز للجمعية النظر فى غير المسائل الواردة فى الجدول إلا بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضاء الجمعية العمومية .

وهناك أحكام هامة أجملها القانون ٣٢ / ١٩٦٤ ويمكن أن نلخصها فيما يلى :

مادة (٣٨) : يجب دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال الثلاثة أشهر التالية لإنتهاء السنة المالية للجمعية وذلك للنظر فى الميزانية والحساب الختامى وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات وإنتخاب اعضاء مجلس الإدارة بدلاً من الذين إنتهت عضويتهم أو تعيين مراقب الحسابات .. وغير ذلك من المسائل التى يرى مجلس الإدارة إدراجها فى جدول الأعمال . بالنسبة للاجتماعات العادية : يجوز دعوة الجمعية العمومية بصفة غير عادية للنظر فى تعديل نظام الجمعية أو حلها أو إدماجها مع غيرها أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو لغير ذلك من الأسباب .

مادة (٣٩) : يجب أن تبلغ الجهة الإدارية المختصة والإتحاد المختص بكل اجتماع للجمعية العمومية قبل إنعقاده باسبوعين على الأقل وبصورة من خطاب الدعوة وجدول الأعمال ولكل منهما أن يندب من يحضر الاجتماع .

مادة (٤٠) : تجوز الإنابة فى حضور الجمعية العمومية وفقاً لنظام الجمعية الأساسى ولكن لا يجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد.

مادة (٤١) : لا يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإذا لم يتكامل العدد أجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها ١٥ يوماً تبعاً لما يحدد النظام الأساسى للجمعية ويكون الاجتماع فى هذه الحالة صحيحاً إذا حضره بأنفسهم عدد لا يقل عن ١٠٪ من الأعضاء أو مائتان عضواً أيهما أقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن ٨ أشخاص .

مادة (٤٢) : تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين إلا إذا نص نظام الجمعية على أكثر من ذلك وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة

لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام وبأغلبية أعضائها فيما يختص بتقرير حل الجمعية أو إدخال تعديل فى نظامها يتعلق بغرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو فى حالة إندماج الجمعية مع غيرها وذلك ما لم يشترط نظام الجمعية أغلبية أكثر .

مادة (٤٣) : لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الإشتراك فى التصويت إذا كان موضوع القرار المعروض إبرام إتفاق معه أو رفع دعوى عليه أو إنهاء دعوى بينه وبين الجمعية وكذلك كلما كانت له مصلحة شخصية فى القرار المطروح فيما عدا إنتخاب أجهزة الجمعية .

مادة (٤٤) : يجب إبلاغ كل من الجهة الإدارية المختصة والإتحاد المختص بصورة من محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال ١٥ يوماً من تاريخ الاجتماع .

علاقة الجمعية العمومية بمجلس الادارة :

أ ــ الجمعية تنتخب مجلس الإدارة وهى التى تحدد سلطاته واختصاصاته .

ب ــ فى نفس الوقت هى التى تحاسبه على ما يقوم به من أعمال .

جـ ــ لها حق عزل أعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم .

د ــ تقوم بتعيين مراقب الحسابات حتى يكون كرقابة مالية على مجلس الإدارة .

هـ ــ تقوم بإعتماد التقرير السنوى عن نشاط الجمعية أو المؤسسة والحساب الختامى ومشروع الميزانية التى يعدها مجلس الإدارة .

ويعمل مجلس الإدارة على :

أ ــ تنفيذ سياسة الجمعية ويضع النظام فى سبيل تحقيق هذه السياسة .

ب ــ عليه إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية .

جـ ــ إذا ما أتخذت الجمعية العمومية قراراتها على مجلس الإدارة تنفيذها .

جـ ـ مجلس الإدارة تكوينه واختصاصاته :

تعريــــف :

يمثل مجلس الإدارة الهيئة أو مجموعة الأعضاء التى تنتخبها الجمعية العمومية ويوكل إليهم أمر الإشراف على أعمال الجمعية المالية والإدارية والفنية وهم فى ذلك كله مسئولين أمام الجمعية والجهة الإدارية المختصة .

تكوينــــه :

الأسس التى يقوم عليها تكوين مجلس الإدارة :

أ ـ نوع الهيئة وطبيعة الهيئة من حيث عملها تحدد كيفية تكوين مجلس الإدارة والتنوع فى الأعمال والخبرات مرغوب فيه ونوعية الهيئة تتطلب توافر خبرات معينة . فالهيئة الصحية تتطلب عدداً أكبر من الأطباء والهيئة الاجتماعية تتطلب عدداً من الاجتماعيين وهيئة المجتمع المحلى تتطلب عدداً من الخبراء بشرط الإقامة فى البيئة .

ب ـ العمر كذلك له دور فى فاعلية مجلس الإدارة حيث يمتزج حماس الشباب بخبرة الشيوخ .

جـ ـ كذلك الحال بالنسبة للجنس بمجالس الإدارة التى تضم خليطاً من الرجال والنساء تكون أكثر فاعلية .

د ـ ومن المواصفات العامة الواجب توافرها فى عضو مجلس الإدارة :

- أن يكون ذكياً .
- أن يكون متفهماً لطبيعة ومسئوليات المؤسسة .
- أن يكون له القدرة على التأثير فى الرأى العام فى مجتمعه .
- أن يكون مستعداً للتضحية بالوقت والجهد .
- أن يكون قادراً على الأخذ والعطاء فى المناقشات .

- أن يكون راغباً فى القيام بالخدمة فى نفس إتجاه وسياسة المؤسسة .
- أن يكون لديه الإستعداد للتعاون مع الآخرين داخل وخارج مجلس الإدارة .
- وعن حجم الإدارة فيجب ألا يكون عدده من القلة بحيث لا تكون الآراء ممثلة لرأى المجموع ولا من الكثير بحيث يتعذر عقد اجتماعاته .

اختصاصات مجلس الإدارة :

- إدارة أعمال الجمعية أو المؤسسة .
- تمثيل الجمعية أو المؤسسة أمام السلطات الإدارية أو القضائية .
- إعداد التقرير السنوى للعرض على الجمعية العمومية .
- إعداد الحساب الختامى والميزانية للعرض على الجمعية العمومية .
- إعداد مشروع الميزانية للعام المالى الجديد تمهيد الموافقة الجمعية العمومية عليه محدداً للموارد والمصروفات المرتقبة .
- تعيين الموظفين اللازمين للعمل الفنيين والإداريين وغيرهم والنظر فى كافة شئونهم كالثواب والعقاب والترقى والاجازات والفصل طبقاً لما يبينه نظام الجمعية الأساسى .
- تشكيل اللجان اللازمة لمساعدته فى إنجاز مسئولياته .

بعض الأحكام العامة التى أوضحها القانون ١٩٦٤/٣٢ بشأن مجلس إدارة الجمعية أو المؤسسة الخاصة :

مادة (٤٦) : يجب ألا يقل عدد أعضاء المجلس عن ٥ ولا يزيد عن ١٥ فى حالة الجمعيات التى يشترك فيها أجانب يجب أن تكون نسبة عدد الأعضاء المصريين فى المجلس يماثله على الأقل لنسبتهم إلى مجموع الأعضاء المشتركين .

مادة (٤٧) : مدة عضوية المجلس ثلاث سنوات ويتجدد إنتخاب ثلث الأعضاء كل سنة بطريق القرعة (عدا مجلس الإدارة الأول) ويجوز إعادة إنتخاب من تنتهى عضويتهم وهذه الأجازة مطلقة غير مقيدة بمدة معينة .

مادة (٤٨) : لوزير الشئون الاجتماعية أن يعين ممثلاً للوزارة وممثلاً لكل هيئة من الهيئات الإدارية المعينة أعضاء فى مجلس الإدارة بحيث لا يزيد عددهم عن نصف مجموع أعضاء المجلس .

المواد : (٤٩) ، (٥٠) ، (٥١) :

لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة فى أكثر من جمعية تعمل فى ميدان واحد إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة ولا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بالجمعية بأجر كما يشترط فى عضو المجلس أن يكون متمتعاً بحقوقه السياسية والدينية ويستثنى من ذلك جمعيات الطلبة ومعاهد التعليم وللجمعية أن تضع شروط لرفع مستوى الإدارة بها .

مادة (٥٢) : كل عضو يتخلف عن حضور أكثر من نصف عدد الجلسات للمجلس خلال العام يعتبر مستقيلاً من المجلس .

مادة (٥٣) ، (٥٤) :

للجهة الإدارية المختصة طلب عقد مجلس الإدارة إذا دعت الضرورة لذلك وتحدد الجهة الإدارية بخطاب موصى عليه الموضوعات التى ترى عرضها على المجلس ويجب على مجلس الإدارة النظر فى هذه المسائل فى الموعد الذى تحدده الجهة الإدارية أو خلال شهر على الأكثر من تاريخ إبلاغه ويجب فى جميع الحالات إبلاغ كل من الجهة الإدارية المختصة والإتحاد المختص بصورة

من محضر اجتماع مجلس الإدارة وما إتخذ مـن قرارات خـلال أسبوع مـن تـاريخ الإنعقاد .

مادة (٥٥) : يجب إبلاغ الجهة الإداريـة المختصـة بأسماء المرشـحين لعضـوية مجلس الإدارة فى الجمعيات ذات الصفـة العامـة وجمعيـات الرعايـة الاجتماعية وذلك قبل إختيار أعضاء المجلس بـ ٣٠ يوماً على الأقل وللجهة الإدارية أن تستبعد من ترى إستبعاده من المرشحين وإذا لـم تبلغ الجهة الإدارية إعتراضها إلى الجمعيـة قبل الموعـد المحـــدد للإنتخاب بسبعة أيام إعتبر ذلك موافقة على الترشيح كما يجـوز لهـا أن تنتدب من يحضر الإنتخابات للتحقق من أنها تجرى طبقاً لنظـام الجمعية ولها إلغاء الإنتخابـات بقـرار مسبب خـلال ١٥ يومـاً مـــن إبلاغها محضر الاجتماع إذا تبين لها أنه وقعت مخالفة لذلـك النظـام أو القانون

مادة (٥٦) : يجوز لمجلس الإدارة موافقة الجهـة الإداريـة أن يعين مديـراً مـبـن أعضائه أو من غير أعضائـه يفوضـه للتصـرف فـى أى شـأن مـــن الشئون الداخلية وإختصاصه .

علاقة مجلس الإدارة بالمدير المنفذ :

من هو المدير المنفذ ؟ هو المرشد للهيئة الاجتماعية ، ومجلـس الإدارة هـو المرشد للمدير المنفذ والمساعد له فى تسيير العمل على وجه سليم ناصحاً له مسـانداً أياه عند اللزوم .

المدير المنفذ :

- مسئول عن تنفيذ سياسة الهيئة أمام مجلس الإدارة .
- يجب أن يكون مخلصاً لهذه السياسة .

يجب أن يكون قادراً على إقناع الأعضاء بمشروعاته وذلك عن طريق التعمق فى المعرفة وقوة الحجة وعليه أن يحضر جميع الاجتماعات وأن يساهم فى المناقشات ولكن من الحكمة أن يعطى الفرصة كاملة لأعضاء مجلس الإدارة للمناقشة ويتدخل فقط إذا ما طلب منه ذلك — إلا إذا رأى أن كلمته أصبحت ضرورية لإيضاح الموقف .

علاقة مجلس الإدارة بالعاملين بالهيئة :

يجب أن يترك للمدير المنفذ حرية التصرف فى إدارة الهيئة وفى علاقته بالعاملين وذلك فى حدود النظم الموضوعية حتى يكون العاملين مسئولين أمامه مباشرة تمشياً مع مبدأ وحدة الأمر وإذا كان لأى عضو ملاحظات فيجب أن يبلغها للمدير المنفذ لتولى هو إصدار التعليمات اللازمة (١) .

د ـ اللجان :

ينص القانون الأساسى أو اللائحة الداخلية للهيئة أو الجهاز على طريقة تشكيل اللجان وتحديد ما تحتاجه منها لممارسة نشاطها .

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .

تعريف اللجنــة :

التعريف الأول :

اللجنة مجموعة من الأفراد الذين يقومون بـالبحث والتفكير والبت والتنفيذ والمتابعة أو القيام بالنشاط المتصل بالمهام التى تسند إليهم [١] .

التعريف الثانى :

اللجنة مجموعة من الأفراد تقوم بالبحث والبت فى موضوعـات للوصـول إلى توصيات أو قرارات بشأنها .

التعريف الثالث :

اللجنة مجموعة من الأفراد تتوافر فيهم شروط معينة عادة يتم إختيـارهم أو تعيينهـم بمعرفـة مجلس الإدارة أو الجمعيـة العمومية ويوكـل إليهـم مهمـة دراسـة موضوع معين أو تنفيذه أو الإشراف على نشاط محدد ومتابعته .

كيفية تكوين اللجان :

يتم تكوين اللجان عن طريق أحد الطرق الآتية :

الإنتخاب :

قـد يتـم إنتخـاب أعضـاء اللجـان بواسـطة الجمعيـة ومـن بيـن أعضائهـا أو بواسطة مجلس الإدارة ومن بين أعضائه .

---

(١) دكتور سيد أبو بكر ، طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٦ ، ص ص : ٤١١-٤١٣ .

التعيين أو الاختيار :

قد يتم تعيين أعضاء اللجان بالاختيار بمعرفة مجلس الإدارة من بين أعضاء الجمعية العمومية ومن غيرهم فى بعض الحالات كالخبراء أو المهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة . وقد يصدر بتكوين اللجنة قرار من جهة إدارية معينة كوزارة الشئون الاجتماعية .

الإنتخاب والتعيين معاً :

قد يتم إنتخاب بعض أعضاء اللجان بواسطة الجمعية العمومية وتعيين البعض الآخر بالاختيار بواسطة مجلس الإدارة كالخبراء أو المهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة .

وقد يصدر القرار محدداً أشخاصاً بعينهم أو يحيل على جهات معينة تعيين ممثلين لها فى اللجنة وفى بعض الحالات يصدر القرار بتعيين رئيس اللجنة فقط ويوكل إليه إختيار الأعضاء ممن يأنس معاونته وفقاً للغرض من إنشاء اللجنة .

طريقة العمل داخل اللجان :

- فى أول اجتماع للجنة يتم إنتخاب أو إختيار مقررا لها من بين أعضائها لقيادة العمل بها وليس له أى سلطة تنفيذية على أعضائها ويفضل أن يكون المقرر من بين أعضاء مجلس الإدارة ليكون حلقة وصل بين اللجنة ومجلس الإدارة .
- تستمد اللجنة سلطاتها من مجلس الإدارة والمجلس يستمد سلطته من الجمعية العموميه وجميع أعضاء اللجنة مسئولون مسئولية كاملة عن أعمال اللجنة أمام مجلس الإدارة الذى يكون مسئولاً بدوره أمام الجمعية العمومية .

- قد يحتاج العمل أحياناً إلى تقسيم اللجنة إلى لجان فرعية تختص كل منها بتحمل جزء معين من مسئوليات اللجنة لكي يمكن إنجاز العمل المطلوب في يسر وسهولة وفي أقرب وقت ممكن بأقل تكلفة وفي هذه الحالة تستمد اللجنة الفرعية سلطتها من اللجنة الأم وتكون مسئولة أمامها مسئولية كاملة.
- تصل التعليمات من الجمعية العمومية إلى مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بتبليغ كل لجنة بما يخصها من تلك التعليمات وتقوم اللجنة بدورها بتبليغ كل لجنة فرعية بما يخصها من التعليمات وفي حالة تشكيل لجان فرعية ترفع اللجان الفرعية تقاريرها إلى اللجنة الأم التي تقوم بإعداد تقاريرها ورفعها إلى مجلس الإدارة الذي يقوم بتجميع تقاريركل اللجان التي يشرف على أعمالها ثم يعد تقريره من واقع التقارير المختلفة التي تجمعت لديه ثم يرفعه إلى الجمعية العمومية .
- تقوم اللجنة بتحديد المهمة المسندة إليها أو تمارس مسئولياتها طبقاً لواجبات محددة في القانون الأساسي أو اللائحة الداخلية للهيئة أو طبقاً للتفاصيل التي تضعها السلطة التي قامت بتشكيل اللجنة أو طبقاً لتعليمات المدير المنفذ .

تحديد عدد أعضاء اللجنة :

أن تحديد عدد أعضاء اللجنة من المسائل الهامة التي تساعد اللجنة على تأدية مهمتها بنجاح ولكن من الصعب تحديد عدد ثابت لأي لجنة لأن عدد أعضاء اللجنة يجب أن يتحدد في ضوء المهمة المسندة إليها ، والمهم أن تتكون اللجنة من عدد من الأعضاء بحيث لا يكون ذلك العدد قليلاً بالدرجة التي لا تسمح بتحمل مسئوليات العمل أو كبيراً بالدرجة التي تعوق العمل ، وجرت العادة أن تتراوح أعداد أعضاء اللجان من ثلاثة أعضاء إلى خمسة وعشرين أو ثلاثين عضواً إلا في حالات المتابعة فقد يصل العدد إلى أكثر من ذلك .

الحكمة من تكوين اللجان (فوائد وأهمية اللجان) [١] :

أ ــ اللجان تعطى الفرصة لأعداد كبيرة من الأفراد للمساهمة فى العمل الاجتماعى على مختلف مستوياته .

ب ــ تساعد اللجان على تدريب الأفراد وإعدادهم لتحمل مسئوليات العمل والأنشطة فى المستقبل .

جـ ــ توزيع مسئولية العمل الذى يخرج من طاقة فرد واحد أو إمكانياته .

د ــ تتيح اللجان فرصاً للتفاعل بين الأعضاء مما يساعد على وجود فرص العمل المنتج .

هـ ــ تتيح اللجان الفرص للمعارضين للإشتراك فى المناقشات مما يؤدى إلى إقتناعهم ويدعم ولائهم للبيئة .

و ــ تتيح اللجان الفرص للمناقشات المثمرة حيث أن أعضائها يمثلون وجهات نظر مختلفة وآراء متعددة مما يمكن من التفكير الجماعى .

ز ــ اللجنة أداة لممارسة القيم الديمقراطية وجماعية القيادة وتوفير القيادة البناءة المسئولة .

تقسيمات أو أنواع اللجان :

من حيث الزمن :

اللجان الدائمة واللجان المؤقتة :

ــ فاللجان الدائمة إنما يتم تعيينها إستناداً إلى نص فى لائحة النظام الأساسى للجمعية أو المؤسسة يوجب هذا التشكيل ويتصف عملها

---

(١) دكتور سيد أبو بكر ، طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٦ ، ص ص : ٤١٣ـ٤١٦ .

بالإستمرار مثل اللجنة المالية فى الجمعية التى يوكل إليها معاونة أمين الصندوق فى الإشراف على تمويل الجمعية وضبط الإنفاق .

- أما اللجنة المؤقتة فهى التى يصدر قرار تشكيلها لدراسة موضوع بذاته أو تنفيذ مهمة معينة ويزول كيانها بإتمام مهمتها .

فمجلس الإدارة المؤقت لجمعية ما والذى يصدر به قرار من وزير الشئون الاجتماعية لإدارة الجمعية ودعوة الجمعية العمومية لإنتخاب مجلس إدارة جديد فى خلال سنة هو فى الواقع لجنة مؤقتة لعمل مؤقت .

. من حيث الوظيفة :

اللجان الاستشارية :

هى التى تشكل لدراسة موضوع معين وتضم عادة بعض الفنيين على الأقل فى الموضوع المراد بحثه . وهذه اللجان تقدم توصياتها إلى الجهة التى قامت بتشكيلها كمجلس الإدارة أو الجمعية العمومية .

ويشترط لنجاح اللجنة الاستشارية فى مهمتها أن تضم التخصصات المختلفة التى تفيد فى تحديد أبعاد موضوع البحث والإلمام به والتقدم برأى مستنير بشأنه .

اللجان التنفيذية :

وهى اللجان التى يوكل إليها تنفيذ عمل معين كتدبير حملة لجمع التبرعات للجمعية أو تنفيذ مبنى مؤسسة جديدة فى حدود الإعتمادات المتخصصة لذلك .

وقد تشكل لجنة تنفيذية لممارسة العمل اليومى نيابة عن مجلس الإدارة ولها حق إصدار قرارات لها سلطة تنفيذية .

اللجان الإشرافية :

وهى اللجان التى يعهد إليها بمهمة الإشراف على نشاط معين من أنشطة الجمعية كلجنة الإشراف على دار الحضانة أو دار المسنين التابعة للجمعية .

اللجان التنسيقية :

وهى اللجان التى يعهد إليها بمهمة التنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك منعاً للإزدواج وتفادياً للتكرار دون مبرر . ولا توجد هذه اللجان إلا فى الجمعيات الكبرى المتعددة الأغراض أو المؤسسات التى لها نشاط من نوعيات مختلفة .

وغنى عن القول أن التنسيق من أهم وظائف العملية الإدارية سواء فى الجمعيات أو الهيئات الحكومية . وقد شكلت بموجب قانون ٦٤/٣٢ الإتحادات النوعية والإقليمية لتنسيق الجهود على المستوى الجغرافى والوظيفى .

اللجان التحضيرية :

وتنحصر مهمتها فى الدراسة والإعداد لعمل معين كالمؤتمرات أو إعداد دراسات أو بحوث أو ما شابه ذلك .

من حيث الغرض :

تشكل اللجان من حيث المهمة المسندة إليها إلى : لجنة ثقافية ، لجنة ترويحية ، لجنة صحية ، لجنة اجتماعية ، لجنة مالية ، وأى لجان تعبر تسميتها عن نوع المهمة المسندة إليها .

من حيث العضوية :

- لجان تقتصر عضويتها على أعضاء مجالس الإدارة فقط .
- لجان تقتصر عضويتها على أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء من الجمعيات العمومية .
- لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين من المهتمين بنشاطها أو المتخصصين فى أعمالها بالإضافة إلى من تضمه من أعضاء مجالس الإدارة .
- لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين المهتمين بنشاطها أو المتخصصين فى أعمالها بالإضافة إلى من تضمه من أعضاء مجالس الإدارة ومن أعضاء الجمعية العمومية .

العوامل التى تساعد اللجنة على النجاح فى أعمالها (أسس ومبادئ العمل فى اللجان) :

لكى تنجح اللجان فى أعمالها يجب مراعاة ما يلى :

- أن تكون أعمال اللجنة واضحة ومحددة وكلما كانت أعمالها أكثر وضوحاً وتحديداً كلما توافرت لها إحتمالات أكبر للنجاح .
- تحديد موعد معين تتم فيه اللجنة أعمالاً معينة إذ أن التوقيت فى أعمال اللجان من أهم العوامل التى تساعدها على تأدية مهمتها .
- الإعتماد على التخطيط السليم فى أعمال اللجنة لكى تتمكن من تأدية أعمالها بأقل التكاليف الممكنة وفى أقصر وقت ممكن .
- تهيئة الجو المناسب للجنة من الناحية الإنسانية فالشعور بالرضا والطمأنينه والعلاقات الإنسانية تؤدى إلى إتقان العمل بالنسبة لجميع أعضاء اللجنة .
- تحديد ميزانية لأعمال اللجنة لكى تكون على علم بالحدود التى يمكن أن تتصرف فى نطاقها من ناحية التمويل .

- مد اللجنة بالمعلومات والبيانات والخدمات التى تتعلق بعملها لكى يمكن لها إتمامه على الوجه الأكمل .
- الإهتمام بالتسجيل وتقديم التقارير المناسبة عن أعمال اللجنة .
- تقديم أعمال اللجنة من فترة لأخرى لكى يمكن إكتشاف الأخطاء التى تقع فيها اللجنة للعمل على تلافيها .

وظائف وإختصاصات اللجان :

يمكن حصر الوظائف الهامة للجان فيما يلى :

- إتخاذ القرارات فيما يتصل بالسياسة العامة للهيئة أو البرامج أو طريقة العمل نفسه .
- وضع التوصيات بشأن السياسة العامة والبرامج أو العمل وفى هذه الحالة تعرض تلك التوصيات على السلطات الأعلى التى لها حق إتخاذ القرارات.
- تقديم المشورة إلى المدير المنفذ أو الهيئة التى تقوم بتحديد سياسة المؤسسة
- الإشراف على المدير المنفذ أو المدير المساعد أو على الموظفين .
- العمل على التنسيق بين الأعضاء والجماعات أو الوحدات التى تتكون منها المؤسسة إذ تضم اللجنة عادة رؤساء الإدارات أو ممثلين لهذه الوحدات .
- الدراسة والبحث وإستطلاع الحقائق والقيام بالمسوح الاجتماعية .
- الزيارة والتفتيش : إذ تشكل فى بعض الأحيان لجان الغرض منها التفتيش على بعض فروع وملحقات المؤسسة أو زيارتها لوضع تقرير عنها .
- القيام بنشاط إدارى أو خدمى : فقد تشكل لجنة ويعهد إليها بإتخاذ الترتيبات اللازمة لعقد اجتماع عام أو تشكيل لجنة إستقبال مثلاً .
- إقامة علاقات عامة سليمة وتعتبر مجالس الإدارات ولجان العلاقات العامة أو المجالس الاستشارية من بين اللجان التى تقوم بهذه الوظيفة .

- إختيار وتعيين واعتماد الموظفين : فقد تشكل لجان للترشيح لبعض الوظائف أو لبحث حالة الموظفين ومرتباتهم وعلاواتهم وتنقلاتهم كما قد تشكل لجان للعضوية وظيفتها إعتماد إستمارات التحاق الأعضاء أو المؤسسات .
- التحكيم والمنازعات : إذ تختص بعض اللجان بالنظر في الشكاوى والتظلمات أو قد تشكل لجنة للنظر في خلال وقع بين مجلس الإدارة والمدير المنفذ مثلاً .
- متابعة البرامج : فقد تقوم بعض المؤسسات بتشكيل لجان مهمتها متابعة البرامج أو قد تقوم بها أية هيئة إدارية أو إستشارية كمسئولية إضافية لمسئولياتها الأصلية .

يجب ملاحظة أنه في جميع الأحوال يجب ألا نلجأ إلى تشكيل اللجان إلا إذا كانت هناك ضرورة ملحة تبرر ذلك وإلا تحولت اللجان إلى مجرد لافتات لا تؤدى عملاً .

الظروف التي توجب تشكيل اللجان :

أ - إختلاف وجهات النظر في موضوع بذاته .

ب - تشعب أبعاد الموضوع بحيث يستوجب الأمر الإحاطة بكافة جوانبه .

جـ - كذلك في حالة ضخامة المشروع مما يتطلب عدم إنفراد شخص واحد بمواجهة مسئولية تنفيذه والتصدى لها .

واجبات عضو اللجنة (١) :

فى جميع الحالات يتعين أن يتوفر فى عضو اللجنة ما يأتى :

أ ـ الإيمان بأن عضويته تكليف لا تشريف .

ب ـ وهذا يتطلب أن يعطى اللجنة كل ما يستطيع من وقته وعمله وخبرته .

جـ ـ الإيمان بروح الجماعة وأنه ليس عضواً باللجنة للإملاء آرائه بل عليه أن يتعاون مع الآخرين للوصول إلى خير الآراء وأصلحها للتنفيذ .

د ـ كما يجب أن يتوافر فى العضو الإلمام بالموضوع أو على الأقل إدراك بعض زواياه وجوانبه .

واجبات رئيس اللجنة :

رئيس اللجنة هو حجر الزاوية فى نجاحها فهو مسئول عن :

- دعوة الأعضاء للإجتماع .
- وضع خطة عمل اللجنة وجدول أعمالها وإدارة المناقشات .
- تمثيل اللجنة أمام جهات الاختصاص .
- كذلك أن يؤدى هذه الواجبات بكفاءة ويعطى القدوة لسائر أعضاء اللجنة فى الإلتزام بالنظام ، ويكفل حق كل عضو فى التعبير عن آرائه .
- يحد بل ويمنع التيارات الخفية والشلل من الظهور .
- يستفيد من كل عضو بقدر طاقته بحيث لا يترك عضواً دون عمل أو مسئولية .
- ومن الناحية الإدارية البحتة يتعين على الرئيس أن يلتزم بجدول عمل واضح يتناسب مع الوقت المتاح للإنعقاد بحيث لا يفرق اللجنة فى

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشور ، ١٩٧٨ ، ص ص : ٥٧ ـ ٥٩ .

موضوعات عديدة تتطلب وقتاً أطول مما يستتبع حتماً قيام المناقشات السطحية وعدم الإنتهاء من جدول الأعمال .

- كما يتعين عليه الإهتمام بتسجيل كل نشاط اللجنة فى سجل خاص يعاونه فى إعداد التقرير النهائى لرفعه إلى جهات الاختصاص هذا بالإضافة إلى الإحتفاظ بسجل لمحاضر الجلسات تقيد به قرارات اللجنة تبعاً .

واجبات سكرتير اللجنة :

هو المساعد الأول لرئيس اللجنة وعليه مسئوليات منها :

- تسجيل محاضر الجلسات .
- تحرير الدعوة لحضور الإجتماعات مرفقاً بها جدول الأعمال .
- تبليغ القرارات إلى من يهمهم الأمر .

واجبات أمين الصندوق :

فى بعض الحالات تقتضى وضع اللجنة واختصاصاتها تعيين أمين الصندوق يقوم :

- باختصاصاته المعروفة التى تتصل بالإدارة المالية .
- ضبط الإنفاق والإيراد وجميع التصرفات المالية .

كيفية تقويم أعمال اللجان :

يقاس مدى نجاح أو فشل لجنة إذا توافرت البنود الموجودة سابقاً من هذا الموضوع وتعتبر اللجنة ناجحة فى أعمالها إذا توافر ما يلى :

- إذا أحسن إختيار أعضائها من ذوى الكفاءات المتصلة بالغرض الذى شكلت من أجله .
- إذا أحسنت فى وضع خطة لعملها بتوقيت معين تلتزم به .
- إذا نسقت أعمالها مع أعمال اللجان الأخرى تفادياً لتكرار الجهود دون مبرر .
- إذا سادات اجتماعاتها روح الجماعة بحيث يقوم كل عضو بمسئولياته دون إلقاء العبء كله على عضو واحد أو عدد قليل من الأعضاء وبذلك يشترك الجميع فى تحمل المسئولية دون تواكل أو إشكال .
- إذا إلتزمت اللجنة بالنظام المعترف به لأصول المناقشة والإنعقاد .
- إذا أعدت الدراسات والبحوث الكافية التى تصلح أساساً لمتابعة الموضوعات بالدراسة التحليلية التى تحقق الوصول إلى نتائج وقرارات موضوعية فى هذه الحالة قد يتطلب الأمر إنشاء لجان فرعية تتفرغ لهذه الدراسات .

واللجان الفرعية قد تتشكل للقيام :

- بإتصالات معينة مع الجهات الحكومية أو الأهلية
- أو لتتولى مسئوليات معينة يضيق وقت اللجنة الأصلية للتفرغ لها خصوصاً فى حالة اللجان المؤقتة .

وأن كنا نوصى بعدم الإلتجاء لتشكيل اللجان الفرعية إلا فى حالات الضرورة القصوى لما ينتج عن تكوينها من زيادة عبء العمل على الأعضاء وتعطيل الأعمال وإنقسام الرأى .

والتسجيل عنصر ادارى هام يجب مراعاته فى أعمال اللجان فمحاضر الجلسات يجب أن سحر موصح ـه بدء موعد الجلسات وإنهائها ـ عدد الحاضرين

ـ ملخص المناقشات ـ جدول الأعمال ـ القرارات التي أتخذت على أن يثبت في محضر الجلسة التالية ما تم تنفيذه من هذه القرارات على سبيل المتابعة .

كما يجب أن يعد تقرير نهائي عن أعمال اللجنة المؤقتة وفي حالة اللجان الدائمة يعد تقرير دوري يرسل لجهة الاختصاص تباعاً .

ملحوظة هامة :

ليس صحيحاً ما يقال أن إحالة موضوع معين إلى لجنة من اللجان معناه حتماً تعطيل هذا الموضوع أو تعويقه ، بل أن هذا الإجراء قد يكون هو السبيل الوحيد للوصول إلى رأي أو قرار قاطع بشأنه إذا ما أتبعت المبادئ التي تكفل سلامة العمل داخل اللجنة من حيث :

أ ـ وضوح الرؤية والأهداف .

ب ـ الإلتزام بالقواعد الإدارية المعترف بها .

ولا جدال أن القرار الذي يصدر أو ينبع من المناقشات الجادة ، الغير مغرضة والتي تلتزم بالموضوعية والتكامل خير من القرار الفردي الذي قد يصدر ـ بقصد أو بغير قصد ـ نتيجة لتفكير فردي قد لا يقوى على الإحاطة بأبعاد الموضوع من جميع نواحيه .

هـ ـ الاجتماعات :

من المعروف أن الاجتماعات هى إحدى الوسائل التى يستخدمها الأعضاء فى الداولات والمناقشات لإتخاذ قرار قانونى وللاجتماعات عدة عناصر هامة ينبغى مراعاتها وهى [١] :

مكان الاجتماع :

أ ـ يجب أن تكون الإضاءة ـ التهوية ـ السعة ـ كافية وجيدة وملائمة .

ب ـ يجب أن تكون أدوات حجرة الاجتماع مناسبة من حيث الكراسى والمناضد والأدوات الكتابية .

موعد الاجتماع :

إن تحديد موعداً ثابتاً للاجتماعات يعتبر من الأسس التنظيمية ويجب أن يراعى فى ذلك الآتى : الأخطار بموعد الاجتماع ومكانه ـ التعزيز ـ اختيار اليوم والساعة المناسبة للاجتماع بدقة وعناية .

التحضير للاجتماع :

يجتمع الرئيس والسكرتير والمدير المنفذ لوضع جدول الأعمال قبل الاجتماع .

---

(١) مصطفى رزق مطر ، تنظيم وإدارة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٦٦ ، ص ص ١٩٢ ـ ٢٠٣ .

جدول الأعمال :

هو عبارة عن رؤوس الموضوعات المعروضة للمناقشة وهذا الجدول يبين أهمية الموضوع الذى يحتاج إلى بحث وعناية المجلس ويجب أن يراعى عدم إدراج موضوعات كثيرة مع تقدير الوقت الكافى لكل بند .

كيف يتم ترتيب مواد جدول الأعمال :

فى العادة تكون المسائل الروتينية مثل إعتماد محضر الجلسة السابقة والتى لا تحتاج لإتخاذ قرار فى المقدمة مع الموضوعات التى تحتاج إلى تصرف سريع وعموماً يجب أن يوضع الجدول بإعتناء تام كالآتى :

- يجب أن يكون مرناً .
- الا يكون مزدحماً .
- أن يكون واضحاً .
- أن يكون حسن الصياغة بحيث يتضح الغرض من البند المعروض (إقرار ـ تصديق ـ إعتماد ـ مراجعة ـ طلب رأى ـ إحاطة) .
- أن يكون ممثلاً لسياسة المستقبل .
- أن يراعى فيه توزيع المسئوليات بحيث لا يتحمل الرئيس والمدير المنفذ العبء الأكبر .
- أن يرفق به مذكرات إيضاحية للبنود كلما أمكن ذلك .

ويجب أن يتسم جدول الأعمال بالتنوع بمعنى أنه ليس من الضرورى إتباع خطوات بعينها دائماً فى بنود الجلسة لأن هذه طريقة قديمة ولما كانت هناك مسائل تظهر وتختفى ثم تعود للظهور مرة أخرى فإنه ينبغى عمل دراسة تحليلية لجلسات العام الماضى .

البند الأول فى جدول الأعمال :

يتعلق بالآتى : (تلاوة ـ تصديق) فيتلى المحضر فى الجلسة إذا لم يرسل للأعضاء .

البند الأخير : (ما يجد من أعمال) :

يستخدم هذا البند فقط فى المسائل التى تطرأ أثناء الجلسة أو بين إرسال محضر الدعوة وإنعقاد الجلسة ويجب إستخدام هذا البند بحذر .

ويتم ترتيب باقة المواد فى جدول الأعمال فيما بين هذين البندين بحيث يراعى أن تدرج الروتينيات والموضوعات التى تحتاج إلى تصرف سريع فى المقدمة والموضوعات التى تحتاج إلى إهتمام أكبر توضع فى مؤخرة الجدول والموضوعات ذات الأهمية الخاصة تتوسط الجدول .

جدول أعمال مجلس الإدارة الأول :

بعد إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة الجدد يجب أن يشمل جدول أعمال أول إجتماع لمجلس الإدارة ما يلى :

- إنتخاب أعضاء هيئة المكتب (الرئيس ـ الوكيل ـ السكرتير ـ أمين الصندوق) .
- تحديد المصرف (البنك) الذى تودع فيه المؤسسة أموالها .
- إختيار من لهم حق التوقيع على الشيكات وأذونات الصرف .
- تشكيل اللجان (إذا إشتملت اللائحة على ذلك) .

محضر الاجتماع :

أهميته ترجع إلى أنه يعتبر السجل الرسمى الأساسى فى إجراءات المجلس واللجان الخاصة بالمؤسسة ويكون بمثابة الدليل فى تقدم المؤسسة وقد لا يؤثر فى الخدمات الحالية إلا أنه ذو تأثير كبير فى السياسات القادمة ، ولذلك يجب أن يكون على مستوى عال من الدقة والذكاء والصدق والصياغة الواضحة مع إنصاف كل إقتراح .

من يكتب محضر الجلسة ؟

يتولى كتابة محضر الجلسة السكرتير العام ويمكن تفويض السكرتير المساعد فى ذلك حتى يتفرغ السكرتير لما هو أهم (مثل : التوجيه ـ إعداد المضابط للجلسة) .

الأسس التى يجب مراعاتها فى تسجيل محضر الاجتماع :

- يجب أن يكون المحضر سجلاً منظماً لكل ما يدور فى الجلسة من إقتراحات أو تقارير تقدم .
- يجب أن يكون المحضر دقيقاً ومحدداً وواضحاً .
- يجب أن يكون واضح الصياغة حتى لا يتسبب فى التورط فى المستقبل .
- يجب أن يتضمن (اسم التنظيم المعد للاجتماع ـ المكان ـ التاريخ ـ الساعة ـ أسماء الحاضرين ـ الغائبين ـ المعتذرين ـ الرئيس ـ السكرتير ـ الإقتراحات ما أتخذ بشأنها من إجراءات) .
- يجب أن يكتب محضر الاجتماع بطريقة أدبية تجعله سهل وجذاب للقراء بعيداً عن الطابع الرسمى الجاف .
- يجب أن يكون بسيطاً Simple وواضح Clear ومحدد Definite .

- يجب على السكرتير كتابة محضر الاجتماع باسرع ما يمكن بعد الجلسة ويعرضه على الرئيس لتصحيحة ثم يدون فى سجل محاضر الجلسات .
- يجب أن يكون محضر الاجتماع متماثلاً ومرغوباً من حيث النسخ والهامش والمسافة بين السطور .
- يجب ذكر اسم المؤسسة بالحروف الكبيرة الواضحة والمبالغ المالية تذكر بالأرقام والحروف مع ترك مسافة مناسبة أعلى الصفحة وأسفلها .

توزيع المحاضر :

ينسخ المحضر ويرسل لجميع الأعضاء بالبريد أو بأى وسيلة أخرى أما عقب الاجتماع أو قبل الاجتماع التالى لما فى ذلك من فائدة لمعرفة المسئوليات والقرارات التى أتخذت ودور كل عضو خصوصاً الأعضاء الغائبين .

إعتماد المحاضر :

فى حالة إرساله بالبريد أو بأى وسيلة أخرى فان المحضر لا يقرأ فى الجلسة التالية أما فى حالة عدم إرساله فإنه يقرأ بصوت مرتفع وواضح قبل إعتماده والتصديق عليه وفى حالة الخلاف تؤخذ الأصوات ، أما الأخطاء المطبعية فيتم تصحيحها فوراً .

متابعة القرارات :

- جميع القرارات يجب أن توضع موضع التنفيذ .
- يقدم تقارير عنها فى الاجتماعات التالية .
- كلما أخذت المقرارات طريقها للتنفيذ بإستمرار كلما إزدادت ثقة الأعضاء فى الهيئة وإزداد إقبالهم عليها .
- لذا كان من الضرورى متابعة تنفيذ القرارات متابعة دورية للإطمئنان على تنفيذها .

حفظ محاضر الاجتماعات :

يعد سجل لمحاضر الاجتماعات عليه اسم المنظمة ، وترقم صفحاته ويحفظ بمقر المؤسسة كما تحتفظ المؤسسة بالقانون واللائحة الداخلية ، ويحفظ بـه صـور محاضر الجلسات والسكرتير هو المسئول عن دقة هذا السجل .

شروط الاجتماع الناجح :

- يجب أن يكون جدول الأعمال معداً بإعتناء وأن يوزع على الأعضـاء قبل الاجتماع بوقت كاف .
- يجب أن يشمل جدول الأعمال موضوعات هامة وذات قيمة .
- يجب تطبيق الإجراءات العلمية فى توضيح الموضوعات ومراجعة الحقائق وتقديم النتائج المحتملة للقرارات التى تتخذ .
- يجب أن يبدأ الاجتماع فى الوقت المحدد وينتهى بطريقة رسمية .
- يجب إسهام جميع الأعضاء حتى تكون النتائج ممتازة والتفكير فيها تعاونيـاً ويجب أن تكون الإجراءات بطريقة ديمقراطية .
- يجب إستخدام محاضر الاجتماعات السابقة لتساعد الأعضاء فى السير فـى الجلسة الحالية .
- يجب أن يتساوى الوقت المحدد لموضوع من أهمية الموضوع وصعوبته .
- يجب على الأعضاء الإطلاع على المواضيع ودراستها فـى الفـترات بيـن الاجتماعات حتى يكون الاجتماع فعالاً .
- يجب أن يكون الإقتناع بالعمل والتعاون بين الأعضـاء هو الصفـة السـائدة للاجتماع .
- يجب تنمية الشعور بالصداقة ووحدة الهدف داخل الاجتماع .
- يجب أن يسير الاجتماع نحو إنجاز الموضـوع المطروح للبحث .

- يجب أن يتعامل الاجتماع مع المشاكل بطريقة موضوعية .
- يجب أن يركز الاجتماع على البنود الواردة فى جدول الأعمال .
- جميع الإجراءات والقرارات يجب أن تتم بدقة وبطريقة يسهل فهمها وأن تسجل بطريقة مناسبة .
- القرارات يجب أن توضع موضع التنفيذ وأن يقدم تقرير عنها فى الاجتماعات التالية .
- مسئوليات العمل التى يجب إتمامها بين الاجتماع والآخر يجب أن توزع بين الأعضاء قدر المستطاع وألا يتحمل الرئيس هذا العبء بمفرده .

الفصل السابع

المدير المنفذ

أولاً : الادارة .

ثانياً : أعمال المدير المنفذ .

ثالثاً : سلطة المدير .

رابعاً : علاقة المدير المنفذ بالعاملين .

خامساً : صفات المدير المنفذ .

أولاً : الادارة :

بمفهومها الواسع هى مجموعة عمليات الاشراف اللازمة لاداء عمل اجتماعى معين . والمدير هو المسئول عن هذه العملية مسئولية مباشرة وهو الموظف الادارى الرئيس فى الهيئة المسئول عن الادارة الداخلية وتنفيذ البرامج والسياسة التى يضعها مجلس الادارة والجمعية العمومية وحلقة الاتصال بين هذه الهيئات والموظفين .

وهو بحكم عمله المستشار الأمين لمجلس الادارة وعليه مسئولية عرض المشروعات الجديدة للمجلس باعتباره موظف فنى كما أنه يمثل عنصر القيادة فى الهيئة التى يعمل بها .

ثانياً : أعمال المدير المنفذ :

وأهمية المدير تتصل بطبيعة عمله الذى يقتضى :

١ ـ تدبير الخطط اللازمة للنهوض بالخدمات التى تؤديها الهيئة .
٢ ـ تزويد مجلس الادارة بالمعلومات والآراء التى يشير بوضعها موضع التنفيذ
٣ ـ القيام بدور تام وكامل للعلاقات العامة التى تستهدف ربط الجمعية بالمجتمع وأحكام الاتصال بها .
٤ ـ اقتراح الميزانية اللازمة مع شرح بنودها وتبرير ما ورد بها .
٥ ـ ضبط الانفاق وتدبير الوسائل الفعالة لتمويل الجمعية لمواجهة تبعاتها .
٦ ـ تدبير شئون الموظفين وتوجيه الموظفين وتدريبهم حتى تزاد الاستفادة منهم ويحاول ان ينمى مساهمتهم فى العمل بسعادة واصرار مع الحزم عند الضرورة .

٧ ـ توصيل الخدمات إلى المستحقين لها فعلاً .

٨ ـ الاشراف على شئون الخدمة والعناية بالمؤسسات التى تديرها الجمعية .

٨ ـ الاشتراك فى الهيئات التى تستهدف تحقيق تنظيم المجتمع وتنسيق خدماته .

فهو بالنسبة للجمعية قائد ـ منظم ـ مدير ـ مراقب ـ منسق ـ سفير ـ مخطط هو حجر الاساس فى بناء الجمعية فمجلس الادارة فى جانب والموظفين فى الجانب الآخر والمدير هو الجسر الذى تنتقل عن طريقه القرارات التى يتخذها مجلس الادارة والمدير فى أغلب الحالات لا يعمل وحده بل يعاونه مساعدون فى مواجهة مسئولياته العديدة حيث يقسم العمل بينهم ويوضح اختصاص كل منهم .

وعموماً فعلى المدير المنفذ إذا أراد أن تكون قيادته فعالة أن يوجد جسراً من العلاقات بينه وبين الموظفين وعليه يهتم بتقدمهم الوظيفى والمادى فإن شعروا بذلك ازداد ولائهم وازداد بالتالى انتاجهم وأداؤهم (١) .

ثالثاً : سلطة المدير :

لكى يستطيع المدير أن يؤدى عمله كاملاً يجب أن يزود بسلطة كافية وكاملة غير مجزأة فلا يمكن أن تنجح مؤسسة يتقاسم فيها السلطة اثنان . وما دام المدير مسئولاً أمام مجلس الادارة فيجب أن يعطى السلطة التامة لرسم السياسة ووضع الخطط والاشراف على تنفيذها فى حدود الاطار العام لنظام الجمعية وأغراضها تمشياً مع المبدأ الادارى المعروف " لا مسئولية دون سلطات " .

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشورة ، ١٩٧٨ ، ص ص٦٠ ـ ٦٢ .

ويستخدم المدير عادة لمدة محدودة أو غير محدودة فى بعض الحالات ولا شك أن بقاء المدير المنفذ مدة طويلة تعطيه :

١ ـ فرصة كافية لدراسة المجتمع المحلى والموجودة فيه الجمعية .
٢ ـ الالمام باحتياجاته وموارده مما يساعد على رسم سياسة أكثر واقعية فى مقابلة احتياجات هذا المجتمع مع الانتفاع بموارده البشرية والمالية التى يمكن أن يعبئها لخدمة أغراض الجمعية وأهدافها .

أما تغيير المدير فترة بعد فترة فهذا أمر لا يساعد على استقرار الجمعية ، ويعمل على اهتزازها ويحد من امكانياتها فى الاستمرار بقوة الدفع اللازمة .

رابعاً : علاقة المدير المنفذ بالعاملين :

١ ـ يعتبر المدير المنفذ الرائد الفنى للعاملين .
٢ ـ يجب أن يكون عطوفاً على العاملين معه .
٣ ـ يعاملهم ودياً كأصدقاء .
٤ ـ يجب ألا يكون متزمتاً فى علاقته وعدم تمسكه بالرسميات .
٥ ـ وكذلك ألا يفقد أهمية محافظته على مكانته .
٦ ـ يجب أن يكون متواضعاً .
٧ ـ يجب أن يتذكر حاجات العاملين ومشاكلهم ويعمل على تنفيذ هذه الحاجات قدر استطاعته بما لا يتعارض بصالح العمل .
٨ ـ وفى نفس الوقت ألا يكون متساهلاً زيادة عن اللازم بالنسبة للعاملين عند وقوعهم فى خطأ وخاصة تكرار الخطأ .
٩ ـ وعليه الاعتراف بفضلهم إذا ما أجادوا .

خامساً : صفات المدير المنفذ :

الصفات التى يجب توافرها فى المدير المنفذ (المؤسسات الاهلية) ـــ الادارى الناجح يمكن أن تتناولها على سبيل المثال وليس الحصر .

١ ـ القيادة : Leadership

وتعتبر القيادة عنصر من أبرز صفات المنفذ (القائد الادارى الناجح) بل هى العنصر الذى يحكم على صلاحيته فى القيام بالتزاماته .

وتعرف القيادة ادارة الخدمات المدنية بالولايات المتحدة الامريكية على أنها :

United States Civil Services Commission

" تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعى نحو بلوغ هذا الهدف "

وعلى هذا نجد أن القيادة هى الصفة التى تجعل الفرد قوة محركة للأفراد الآخرين سواء كانوا من الفنيين او من غيرهم تدفعهم للأنتاج والعمل وتظل هذه القوة دائمة ونشطة تجعل صاحبها قوة ديناميكية مجددة لنشاط الجمعية وباحثة لها عن آفاق جديدة فى العمل الاجتماعى .

والقيادة لها أشكلاً كثيرة وهى قوة لا تلمس ولكن يمكن إدارك نتائجها وأبعادها وآثارها .

ومن أشكال القيادة على سبيل المثال :

أ ـ القيادة الديمقراطية **Democratic**

في هذا النوع تكون القرارات نابعة من الجماعة وحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعى والقائد يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حرا فى التعبير عن رأيه .

ب ـ القيادة التسلطية **Authoritarion**

وفى هذا النوع من القيادة يقوم القائد بتحديد كل أوجه النشاط والاجراءت التى تتبع دون استشارة الجماعة .

جـ ـ القيادة الغير موجهة **Lassez Faire**

وفى هذا النوع من القيادة يقوم القائد بتوفير المعلومات الضرورية وامداد الجماعة بالموارد اللازمة للعمل ويترك للجماعة حرية اتخاذ القرارت وتحديد أوجه النشاط والاجراءات التى تتبع .

الفروق بين الرئاسة والقيادة :

كلاهما نموذج فى السلطة وأن اختلفتا جوهراً ومظهراً فالرئاسة نجدها فى الرئيس الادارى الذى ينفرد بالأمر والنهى فلا يستعين بمن يرأسهم أو يستفيد من حيوتهم الكامنة فى جماعتهم وبالتالى فهو أبعد ما يكون عن الشورى والمشاركة وجماعية القيادة .

أما القيادة فنجدها فى القائد الذى يتميز بمجموعة من الخصائص ممثلة فى عديد من المواهب الفذة الكامنة فيه كذلك كذكائه اللماح ـ خبراته الاصيلة ـ وروحه

المعنوية العالية ـ وحكمته ـ وبعد نظره وقدرته على الاقناع ـ سماحته ـ ومهارته التعليمية فهو مربى إجتماعى يستهدف خلق الجماعة المتماسكة الملتفة حوله العاملة على تحقيق المصلحة العامة التى جمعت حماتها ليعملون تحت لوائه .

والرئيس الناجح هو الذى يجمع بين الرئاسة والقيادة فى نفس الوقت حكيماً بغير تزمت ـ قائداً بغير تسلط ـ مربياً بغير استعلاء مربياً بغير اسفاف ـ عادلا بغير تحيز مرناً بغير جمود ـ صريحاً بغير التواء .

ومن ناحية أخرى يمكن توضيح الفرق بين الرئاسة والقيادة على النحو التالى :

أ ـ الرئاسة : هى عبارة عن ممارسة سلطة مستمدة من الوظيفة التى يتولى شخص معين تنفيذها دون أن يلجأ إلى الاستفادة بحركة الجماعة وتفاعل أعضائها وهى عادة لا تسهل عامل المشاركة والمشورة بين الرئيس ومرؤوسيه .

ب ـ القيادة : هى عملية تربوية اجتماعية تستهدف تنسيق وتوجيه مجهودات أفراد الجماعة لتحقيق هدف معين وعى عادة ما تعتمد على تنمية روح الجماعة والمشاركة والتعاون ، على ذلك فالرئيس الناجح هو الذى يكون رئيساً وقائداً فى نفس الوقت .

وظائف القائد الادارى :

يمكن تلخيص وظائف القائد الادارى فيما يلى :

أ ـ التحكم فى العمليات الادارية التى يشرف عليها عن طريق ايجاد وسيلة فعالة للرقابة والاشراف والتوجيه .

ب ـ توزيع العمل على معاونيه ومرؤوسيه .

جـ ـ إيضاح أهداف المنظمة وسياستها العامة للعاملين معه .

د ـ التأكد من أن وسائل الاتصال بالمنظمة سليمة ويمكنها نقل المعلومات والبيانات بكفاءة فى الوقت المناسب والمكان المناسب .

هـ ـ ضمان وجود نظام تنسيق العمل بين مرؤوسيه حرصاً على عدم ضياع الوقت والجهد .

و ـ وجود نظام للحوافز لتشجيع العاملين وحثهم على العمل .

ز ـ حث الجماعة وتشجيع الابتكار .

ح ـ التوفيق بين الرغبات المتباينة التى يبديها أفراد الجماعة .

ط ـ التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى فى البيئة .

٢ ـ الذكاء INtelligence

وهو عنصر أو صفه من الصفات الضرورية فى كافة المواقف القيادية والاشرافية والتى تجعل من عنصر القيادة ذا أثر فى انتاج المدير وأعماله . كذلك يعين القائد على تحديد أهدافه تساعده على حسن تقدير المواقف وادراك العناصر المتداخلة فيها ، وهذه الأمور جوهرية بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية على وجه خاص .

٣ ـ الكفاءة :

ان الكفاءة الفنية عنصر يحتاج إليه المدير حيث أنه لابد أن يكون ملماً بعمله فضلاً عما يتعين عليه أن يقوم به وكيف يقوم به . ولا يحترم الموظف إلا المدير الكفء أما المدير الذى يجهل عمله ويسيره على أهواء موظفيه فإنه لا يحظى باهتمام من جانب أحد .

والقول المأثور فى ادارة الخدمات الاجتماعية هو تأدية العمل العادى بطريقة غير عادية .

٤ ـ الاجتهاد :

المدير رمزاً للموظفين فاذا كان نشيطاً مجتهداً فى عمله احتذى الموظفين حذوه . أما اذا كان على العكس من ذلك فلا يتوقع من موظفيه نشاطاً أو انتاجاً ولذلك ينبغى على المدير أن يبذل أقصى ما يستطيع وأن يعمل بقدر ما تتسع قدرته وطاقته .

٥ ـ الابتكار Creative

أن اجتهاد المدير وحده لا يكفى وإنما لابد أن يعزز ذلك روح الابتكار فى العمل فالمدير لا يجب أن يعتمد على العمل الروتينى التقليدى فى آداء أعماله بل عليه أن يجدد ويفكر ويبتكر ، لأن الابتكار غالباً ما ينعكس على الموظفين ، وبالتالى تكون خدمات المؤسسة تتسم بالجودة .

٦ ـ اتساع الأفق :

يجب أن ينظر المدير إلى عمله ككل ، كما يجب أن ينظر إلى الصلة القائمة بين هذا العمل وغيره من الأعمال . فضلاً على ادراكه للعلاقة القائمة بين الجمعية التى يعمل بها وغيرها من المنظمات الآخرى وبين الجمعية والمجتمع والبيئة المحيطة . وبناء على ذلك يستطيع القيام بوضع سياسة بعيدة المدة قائمة على أساس من الواقعية .

٧ ـ البت Intoke

لا يكفى المدير أن يكون مبتكراً فقط وإنما يجب أن يصحب ذلك ـــ سرعة البت فى الأمور فلا يتركها لحكم الصدفة . وانما يجب عليه أن يبدأ العمل فوراً ويعطى القرارات اللازمة بحكمه المجتهد الواسع الأفق والمبتكر الذكى وذلك بعد الدراسة الكافية المتعمقة .

٨ ـ التمسك بالواقع :

يجب على المدير أن يبنى آرائه على أساس مــن الواقــع والدراسة وحدهما فيما يمكن أدائه لأن الآراء والقرارات القائمة على أسس من الرمال تطيح بها تقلبات الجو الكثيرة الحدوث .

٩ ـ الشجاعة :

يجب أن يكون المدير مزود بقسط من الشجاعة فى ابداء آرائه والدفاع عنها وتنفيذ ما يستقر عليه الرأى ويجب أن يصاحب ذلك وازع من الضمير والاخلاقيات.

١٠ ـ الموضوعية Objectivity

هذه الصفة تساعده فى الحكم على الأشياء والوصول إلى القواعــد والأسس العامة بعيداً عن المؤثرات الأخرى والتى تتصل بالأشخاص . والحكم فى هذه الحالة على حقائق الموقف دون سواها .

١١ ـ الدراية Insight

يتعين علــى المديـر ان يكـون ملمـاً بنفسـه Selfawarence ويعمـل أعمـال المجلس واللجان والموظفين وحالة العملاء المستفيدين مـن خدمــات الجمعيــة أو المؤسسة . كما يجب أن يكون ملماً بظـروف المجتمـع الـذى يعيش فيه واحتياجاته

وموارده وباحساس الجماهير نحو الجمعية التى يعمل بها . وإذا لم يكن ملماً بهذا كله فلا أقل أن يتلمس الطريق إلى معرفة ما لا يعرفه كذلك لابد من ضرورة توافر الرغبة فى الحصول على هذه المعلومات واستيعابها وفهم حقيقة نفسه ومن حوله .

ويتأتى ذلك بالبحث والاطلاع والدراسة وحضور الاجتماعات والمؤتمرات وحلقات البحث واستكمال ما يشعر به من نقص فى المعرفة حيث لا حدود للعلم وآفاقه وهذا ما يطلق عليه " القدرة على النمو " .

١٢ ـ الاخلاص :

يجب أن يكون المدير مخلصاً للهيئة التى يعمل بها ولعمله بل نفسه أيضاً فيجب ألا ينتقد الجمعية أمام الأخرين . الاخلاص أيضاً معناه بذل الجهد فى جميع الأوقات . كما يجب أن يتحلى المدير بهذه الصفة أيضاً تجاه الجمعيات الأخرى التى تعمل فى نفس المجال .

١٣ ـ سهولة الطباع (المرونة) :

يجب أن يكون المدير بعيداً عن الحدة حتى لا يفقد السيطرة على نفسه وبالتالى يفقدها على الأخرين . ويتعين عليه السيطرة على الموقف كيفما كانت الظروف المحيطة به وحتى فى حالة أخطاء الموظفين يجب ألا يكيل التهم والتكهنات اللاذعة . وإنما يجب البحث عن الدوافع Motives والاسباب Reosons التى تكون وراء الاخطاء Mistakes حتى يمكن القضاء على مصدر الخطأ .

١٤ ـ صفات أخرى :

هناك أيضاً مجموعة من الصفات مثل (عدم التحيز not Bias ، التحليل Analysis ، المرح ، السرعة ، التسامح ، الصدق ، التواضع ، البعد عن الرسميات ، الرأفة ، سماع الاقتراحات والنقد ، العدل ، الاعتماد على النفس ،

الشخصية السماحة تحمل المسئولية ، الروح المعنوية ، الصبر ، المثابرة ، الايثار ، سرعة البديهة) (١) .

والصفات الشخصية يجب أن يصاحبها التمرين ، التدريب ، المستمر البحث عن الخبرات كما أن الاخلاقيات لا تعلم وإنما تقتبس من الآخرين وتقوى بالممارسة العلية وتنعكس على الجميع بدورها .

كذلك يجب توافر مجموعة من القدرات لديه Abilities تشمل :

١ ـ القدرة على تفهم الآخرين والتعامل معهم .

٢ ـ القدرة على ادارة المناقشات الجماعية Group Discussions

٣ ـ القدرة على تقسيم الأعمال ، وتوزيعها على الأفراد وتحديد الاختصاصات، والمسئوليات

٤ ـ القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل مع وضع الخطط ورسم السياسات المناسبة لها .

٥ ـ القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والأساسية والتى تؤثر على تحقيق ما ترمى المؤسسة إليه .

٦ ـ القدرة على التعرف على احتياجات البيئة ومواردها حتى يمكن أن يضعها فى إعتباره عند وضع خطة واقعية .

٧ ـ القدرة على تنمية روح الجماعة والتعاون بين الأفراد فى المؤسسة .

٨ ـ القدرة على تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها .

٩ ـ المبادأة Initiative والابتكار Creative .

١٠ ـ القدرة على تقييم العاملين بطريقة بناءة وتشجيعهم على العمل .

---

(١) يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، غير منشورة ، ١٩٧٨ ، ص ص٦٢ ـ ٦٥ .

الفصل الثامن

التطوع فى الادارة

أولاً : التطور التاريخى للمتطوع فى الخارج .

ثانياً : التطور التاريخى للتطوع فى مصر .

ثالثاً : تعريف التطوع .

رابعاً : الشروط الواجب توافرها فى الشخص المتطوع .

خامساً : صور وأنواع التطوع .

سادساً : الاعمال التى يؤديها المتطوعين فى المؤسسات الاجتماعية

سابعاً : أهمية التطوع .

ثامناً : مكاتب التطوع .

تاسعاً : اجبات الهيئات الاجتماعية نحو المتطوعين .

عاشراً : أسباب عدم التطوع .

الحادى عشر : علاقة المتطوع بالادارة والعاملين .

الثانى عشـر : نشيط الحركة التطوعية .

الثالث عشـر : وسائل تشجيع التطوع .

التطوع هو العمود الفقرى للنشاط الشعبى لولاه لما كانت الهيئات الاهلية عضوية الجمعيات والمؤسسات الاهلية مبنية على التطوع والاعضاء ما هم إلا متطوعين بما لهم وجهودهم لتحقيق رسالة اجتماعية .

وقد لعب المتطوعين دوراً كبيراً فى ميادين الرعاية الاجتماعية والتمييز لها والدعوة اليها ، ويرجع لهم الفضل فى خلق الكثير من الأنشطة قبل أن تتبناها الحكومة .

وعلى الرغم من أن الخدمة الاجتماعية قد بدأت كفن ومهنة وأصبح التصدى لها عن طريق القيادات المهنية إلا أن ما زال للجهود التطوعية أثرها وأهميتها على كافة مستويات العمل الاجتماعى من تخطيط وتنفيذ وادارة .

أولاً : التطور التاريخى للتطوع فى الخارج :

لقد كان الدافع الدينى ومساعدة الغير الاساس الذى قام عليه التطوع والذى لعب دوراً كبيراً فى العمل الاجتماعى وتعتبر الثورة الصناعية هى بداية التطوع بمفهومه الحديث وكنتيجة لتعقد المجتمع لم تعد الأسرة قادرة على مساعدة الفرد على مواجهة الظروف السريعة التنفيذ فى الوقت الذى لم تكف فيه المساعدات الحكومية المترتبة على قانون الفقراء .

وقد بدأ بعض الأغنياء فى مد يد العون للفقراء المحتاجين من المهاجرين والعمال المحتاجين ثم شاركت زوجات الأغنياء فى تقديم الخدمات خصوصاً بعد ما تبين سوء حالة المؤسسات الاجتماعية . ووضح النشاط التطوعى عندما انشئت جمعيات تنظم الأمان لتنسيق عمل جمعيات الاحسان اذ كان المتطوعين يقومون بادارة سجل المعلومات المركزى وغيره من وسائل التعاون بين الهيئات فى نفس

الوقت الذى يقومون فيه بعمل (الصديق الزائر) . غير أنه فى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بدأ المتطوعين يقتصرون على العمل فى لجان الاحياء فى حين يقوم موظفون مأجرون بعملية البحث ودراسة الحالة .

ثم إتسع نطاق التطوع حين شهدت المحلات الاجتماعية توافد عدد من أبناء الطبقات المتوسطة والعالية الذين أتيحت لهم فرص معايشة الطبقات الفقيرة حيث قادت المحلات بعدد كبير من الأنشطة المتنوعة .

ومع الحرب العالمية الأولى والازمة الاقتصادية سنة ١٩٣٠ ونشأة مجالس الهيئات الاجتماعية بدأ الاهتمام باختيار وتدريب المتطوعين اللازمين فى مجالات الترويح والمستشفيات وجمع المال ، أما تقديم الخدمات الاسرية فقد أغلق أمامهم لحرص المهنيين على تأكيد جهودهم والخوف من منافسة المتطوعين لهم .

هذا وقد تزايد هذا الموقف وضوحاً خلال الحرب العالمية الثانية وما تطلبته من احتياجات حيث تزايد عدد المتطوعين بشكل كبير وكانوا يمثلون قطاعاً عريضاً فى المجتمع بكل فئاته وطبقاته .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية إزداد الاهتمام بالتطوع فى الخدمة الاجتماعية لنقص عدد المهنيين ونظراً لاهمية التطوع وازدياد عدد المتطوعين فقد قدم مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية فى الولايات المتحدة الامريكية مقترحات بخصوص منهج دراسى لتحديد دور المتطوعين كما ازداد الاهتمام بالبحوث والدراسات التى من شأنها أن تساعد على توضيح الظروف المتعلقة بالمجتمع وسكانه وبرامج المؤسسة وادارتها مما كان له تأثير على تشجيع المتطوعين ، وتهتم

البحوث على وجه الخصوص بخصائص المتطوعين ودوافع التطوع والعلاقة بين المتطوعين والمهنيين .

ثانياً : التطور التاريخى للتطوع فى مصر :

بدأت الرعاية الاجتماعية وقامت من أفراد دفعهم إلى خدمة المجتمع الوعى باحتياجاته وكان الدافع على التطوع هو العقيدة الدينية وقد بدأ التطوع للخدمة الاجتماعية أصلاً منذ أكثر من قرن ونصف عندما استشعر المواطنون حاجاتهم إلى الخدمات فى وقت كانت الحكومة فيه بعيدة كل البعد عن هذه الميادين لوجود النفوذ الاجنبى ثم الاحتلال الاجنبى فيما بعد .

بدأت الحركة التطوعية فى مصر فى أوائل القرن التاسع عشر وعلى وجه التحديد عام ١٨٢١ أى قبل انشاء وزارة الشئون الاجتماعية بما يقرب بحوالى ١١٨ عاماً وكان لها الفضل فى نشر برامج الخدمات الاجتماعية كذلك فى ادخال تنمية المجتمعات الريفية عندما انشأت الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية تجارب اصلاح القرية فى قرى المنايل وشطانوف والعجايزة فى الثلاثينات من القرن العشرين وهو المشروع الذى تبنته وزارة الشئون الاجتماعية فى الاربعينات بعد ما انشئت فى عام ١٩٣٩ .

وعن طريق الجهود التطوعية أيضاً بدأت مدرسة الخدمة الاجتماعية بالاسكندرية عام ١٩٣٦ عن طريق اتحاد المشتغلين بالخدمة الاجتماعية وفى القاهرة عام ١٩٣٧ عن طريق جهود الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية التى كان لها الفضل فى ادخال مبدأ الخدمة الاجتماعية فى محاكم الأحداث .

وبهذا نشطت الحركة التطوعية وزادت قاعدتها منذ أوائل القرن العشرين حتى أصبحت في الوقت الحاضر تتمثل فى جهود أكثر من ٦٠٠٠ جمعية ومؤسسة أهلية تضم مئات الآلاف من المتطوعين فى الريف والحضر والمناطق الصحراوية.

وأصبحت هذه الجهود الشعبية ذات أثر ملموس حتى أن المشروعات الاجتماعية التى وردت فى الخطة الخمسية الأولى للتنمية الاجتماعية عهد بأمر تنفيذها إلى هيئات أهلية وشملت هذه المشروعات :

١ ـ الوحدات الاجتماعية لرعاية الاحداث .
٢ ـ مؤسسات رعاية الفئات القاصرات المعرضات للانحراف .
٣ ـ مؤسسات رعاية المتسولين .
٤ ـ مؤسسات رعاية الشيوخ .
٥ ـ مؤسسات رعاية ضعاف العقول .
٦ ـ مؤسسات دور الحضانة .
٧ ـ برامج الرعاية البديلة .
٨ ـ مكاتب التوجيه الأسرى .

وقد ظلت هذه السياسة مبدأ متبعاً فى وزارة الشئون الاجتماعية إذ أنها تعتمد اعتماداً كبيراً على القطاع الأهلى فى تنفيذ المشروعات الجديدة مع صرف الاعانات الانشائية والتأثيثية والدورية اللازمة لمعاونة هذا القطاع بالاضافة إلى ما يدبره بجهوده الخاصة من تبرعات الجماهير .

والواقع أنه بعد أن تخرج أفواج كبيرة من الفنيين العاملين بالحقل الاجتماعى انكمش عدد المتطوعين ولكن فى السنين الأخيرة عاد العمل الاجتماعى

يعتمد على المتطوعين واتاح الفرص لهم خصوصاً وقد تعددت الميادين وتشعبت وأصبح الجهد الحكومى لا يقوى على التصدى للقيام بمسئوليات الرعاية الاجتماعية فى مختلف قطاعاتها ولمختلف الفئات من المواطنين .

وهكذا يتضح لنا أن النشاط الأهلى هو بداية الطريق لايجاد الخدمة الاجتماعية على أسس مدروسة وأصبح بالتالى للمتطوعين دور واضح فى ميدان الخدمة الاجتماعية وتهتم ادارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية فى الوقت الحالى بتحديد مواصفات الاعمال التطوعية وتدريب المتطوعين وتقييم جهودهم حتى يزداد تحديد أدوار المتطوعين وضوحاً .

ثالثاً : تعريف التطوع :

التعريف الأول :

" التطوع هو الجهد الذى يبذله أى انسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للاسهام فى تحمل مسئوليات المؤسسات الاجتماعية التى تعمل على تقديم الرفاهية الانسانية وعلى أساس أن الفرص التى تتهيأ لمشاركة المواطنين فى أعمال هذه المؤسسات الديمقراطية ميزة يتمتع بها الجميع وأن المشاركة تعهد يلتزمون به " (١).

التعريف الثانى :

" التطوع هو الجهد الذى يبذل عن رغبة واختيار بفرض آداء واجب اجتماعى دون توقع جزاء مالى " (٢) .

---

(١) دكتور محمد شمس الدين أحمد ، الاشراف فى العمل مع الجماعات ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، المكطبعة العالمية ، ١٩٧٠ ، ص٤٦ .

(٢) أنيس عبد الملك وآخرون ، خدمة الجماعة فى المجتمع الاشتراكى ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٦٤ ، ص٢٨١ .

يتضح من التعريف ما يلى :

أ – التطوع عبارة عن جهود ذاتية من جانب الافراد الذين يقومون به .

ب – يمارس من خلال مؤسسات اجتماعية فى المجتمع .

جـ – يهدف إلى الاسهام لخدمة المجتمع وتقدمه ورفاهيته .

د – يقوم على أسس من الديمقراطية والفرصة متاحة فيه للجميع .

هـ – أساس التطوع جهد يبذله الانسان بلا مقابل لمجتمعه .

تعريف المتطوع :

التعريف الأول :

" المتطوع هو الشخص الذى يتمتع بمهارة أو خبرة معينة والذى يستخدمها لأداء واجب اجتماعى عن طواعية واختيار وبدون توقع جزاء مالى " .

التعريف الثانى :

جاء فى دائرة معارف الخدمة الاجتماعية التى تصدر عن جمعية الاخصائيين الاجتماعيين بالولايات المتحدة الإمريكية ان المتطوع هو : " الفرد الذى يشارك بخدماته بدون أجر فى عمليات التنظيم والادارة والتنفيذ الخاصة بالخدمات التى تقوم بها الهيئات الحكومية أو الأهلية بمحض ارداته وحريته المطلقة " .

رابعاً : الشروط الواجب توافرها فى الشخص المتطوع :

١ – احترامه للناس وتقبل فروقهم الفردية والرغبة فى مساعدتهم .

٢ – النضج العقلى والانفعالى الذى يمكنه من العمل .

٣ – القدرة على العمل مع الناس بأسلوب ديمقراطى تعاونى .

٤ – القدرة على تحمل المسئولية والاعتماد عليه فى القيام بالاعمال التى فى حدود طاقته .

٥ ـ أن يكون لديه القدر الكافى من المستوى الثقافى والمهارات الخاصة التى تمكنه من العمل المطلوب للمؤسسة .

٦ ـ لديه القدرة والاستعداد ليعطى من وقته القدر اللازم للعمل فى المؤسسة .

٧ ـ أن يكون فى صحة جيدة كى يضمن امكانية بذله للجهد المطلوب منه .

٨ ـ احساس المتطوع بالمسئولية الاجتماعية ورغبته الصادقة وتحمسه للعمل التطوعى من أجل صالح مجتمعه .

٩ ـ اهتمام المتطوع بالمسائل الاجتماعية والقومية للمجتمع الذى يعيش فيه .

١٠ ـ مقدرة المتطوع على التعامل فى تناسق وانسجام مع الآخرين .

١١ ـ أن يكون المتطوع من ذوى السمعة الحسنة فى مجتمعه .

خامساً : صور التطوع : أنواع التطوع :

هناك عدة تصنيفات للتطوع منها :

١ ـ تصنيف حسب الدور الذى يقوم به المتطوع :

أ ـ المتطوعون الذين يقومون بالاعمال الادارية .

ب ـ المتطوعون الذين يقدمون خدمات مباشرة للمنتفعين .

جـ ـ المتطوعون أعضاء الخدمات التنظيمية والمعاونين .

٢ ـ تصنيف حسب نوع الشخص المتطوع :

أ ـ متطوعون محبى للخير (الانسانيون) .

ب ـ الخبير بشئون العمل .

جـ ـ مواطنون صالحون [١] .

---

[١] Chrisropher Sower , J. Hollard , K . Tidke and W . Freemar : Community Envolvement (The Free Press . ١٩٥٧) PP. ١٧٨ - ١٨٨ .

٣ ـ تصنيف على أساس الدوافع التى تدفع الاشخاص للتطوع :

أ ـ الدوافع الشعورية :

البعض ينضم للعمل التطوعى لحاجته إلى أصدقاء أو الشعور برد جميل للمؤسسة أو للاهتمام بنوع معين من النشاط أو حباً للظهور أو الرغبة فى تأكيد ذاته أو قضاء لوقت الفراغ .

ب ـ الدوافع اللاشعورية :

البعض ينضم للعمل التطوعى نتيجة رغبة كافية للاحساس بالأمن والحماية أو الوصول إلى مكانة اجتماعية أو اشباع الحاجة إلى الانتماء .

٤ ـ تصنيف حسب نوع العمل الذى يؤديه المتطوع :

أ ـ التطوع الفنى :

وهو التطوع الذى يقدم خدمات فنية كالخدمات الطبية أو القانونية أو الاجتماعية ... الخ ، وذلك النوع من الخدمات يحتاج إلى نوع من الخبرة العلمية أو المهنية وذلك للقيام بها على أسس سليمة ودعائم قوية .

وتنقسم هذه الفئة إلى قسمين :

- متطوعين فنيين نلجأ اليهم فى الاستشارات أو تكوين اللجان .
- متطوعين فنيين لديهم الوقت الكافى الذى يسمح لهم بالاشتراك فى البرنامج اليومى للبيئة .

ب ـ التطوع الغير فنى :

وهو التطوع الذى يقدم للمجتمع خدمات غير فنية وهم المتطوعون الذين يسهمون فى برامج وخدمات معينة لا تحتاج إلى ناحية فنية .

وينقسم المتطوعين فى هذه الفئة إلى قسمين :

- متطوعين غير فنيين لديهم الوقت للاشتراك فى أعمال الهيئة الغير فنية .
- متطوعين غير فنيين ولكن يؤدون للهيئة عملاً وغير مرتبطين بالبرنامج اليومى للهيئة (١) .

سادساً : بعض صور التطوع أو الأعمال التى يؤديها المتطوعين بالمؤسسات الاجتماعية :

١ - البحث الاجتماعي للحالات كما يتم بالفعل فى الجمعيات التى تعمل فى مجال تنظيم المساعدات المالية والفنية وفى مراكز تنظيم الأسرة التى لا تستطيع تدبير فنى للقيام بهذا العمل .

٢ - العمل الادارى اليومى وخصوصاً فى المؤسسات الاجتماعية ودور الايواء.

٣ - الاعمال الاشرافية المطلوبة فى مؤسسات الطفولة ورعاية المسنين .

٤ - المعاونة فى تمويل الجمعيات وتنظيم حملات جمع التبرعات .

٥ - الاشراف الادارى العام وتحديد سياسة العمل ورسم الخطط اللازمة كما هو الحال مع أعضاء مجالس الجمعيات والمؤسسات الخاصة .

٦ - التنفيذ المباشر للخدمات الكساء الغذاء ، اعداد الملابس ، تنفيذ برامج الترفيه عن الابناء داخل مؤسساتهم .

٧ - العمل فى عضوية اللجان التى تقدم خدمات للمجتمعات المحلية كلجان التنسيق والبحث والدراسة والتنظيم .

٨ - القيام بتنفيذ برامج العلاقات العامة التى تهدف إلى اظهار جهود الجمعيات أمام الجماهير والتوعيه بالمشاكل الاجتماعية التى تواجهها الجمعيات والتبصير بها .

---

(١) يحيى حسن درويش ، برامج العمل الاجتماعى الاشتراكى ، القاهرة ، وزارة الشئون الاجتماعية ، ١٩٦٨ ، ص٢٢٣ .

٩ ـ الوقوف على وجهات نظر الجماهير سواء أكانت معارضة أو مؤيدة أو نقداً لما تبذله الجمعيات من نشاط لكي توضع في الاعتبار .

١٠ ـ المعاونة في التخطيط لبرامج التنمية والرعاية حتى تأتي مطابقة لاحتياجات الجماهير وقد تتطلب هذه المشاركة لجراء البحوث عن الهيئات المختلفة والمشاكل الاجتماعية السائدة (١) .

سابعاً : أهمية التطوع :

الأسباب التي أدت إلى أهمية الحركة التطوعية وجهودها : لقد تطور المجتمع الانساني تطوراً سريعاً وترتب على ذلك ما يلي :

١ ـ الانتاج يزيد بسرعة فائقة .

٢ ـ مشكلات البطالة أصبحت ظاهرة خطيرة في كثير من المجتمعات .

٣ ـ المرأة تدخل في سوق العمل لزيادة دخل الأسرة ولمواجهة التضخم المالي وارتفاع تكاليف المعيشة .

٤ ـ العمال يطلبون باستمرار ارتفاع الاجور والاقلال من ساعات العمل .

٥ ـ في حين تزيد مسئوليات الفنيين وبالتالي يحتاج العمل لساعات أطول .

٦ ـ الزيادة المضطردة في السكان .

كل هذه الظروف أدت إلى كثير من المشاكل وتجعل الموقف في أشد الحاجة إلى مزيد من الخدمات وهكذا تظهر أهمية التطوع . وللتطوع أهمية كبرى مرتبطة بمبدأ اشراك المواطنين وهو من المبادئ الهامة في الخدمة الاجتماعية كما أن هذا المبدأ يتمشى مع الفلسفة الرأسمالية كما يتمشى مع الفلسفة الاشتراكية وذلك

---

(١) Ann W, : Shyne Social Work Researsh : In Encychopedia of Social Work (N . Y : N. A . S. W, ١٩٦٥) P. ٨٣٠

لان خير طريق للتعليم ما كان عن طريق الممارسة ويصدق هذا الكلام فى أى صورة من صور المجتمعات التى تؤمن بالأسلوب الديمقراطى فى الحياة .

والعمل التطوعى يربط ما بين الجهود الحكومية والأهلية حيث لا يتصور ان هناك جهوداً حكومية فقط أو أهلية (شعبية) وإنما يشتركان معاً فى بلوغ هدف واحد لكل منها امكانياته التى تكمل الاخذ بحيث لا يغنى أحدهما عن الأخر بل أن الجهود الأهلية المتمثلة فى أولئك المتطوعين أنما تمثل القطاع العريض من جموع الشعب وهم أصحاب المصلحة الأولى فى التغيير .

كما ان اشتراك الانسان فى دراسة مشكلاته المختلفة ووضع الخطط وتنفيذها يزيد من ادراكه وينمى قدراته ويجعله يعتمد على نفسه مستقبلاً ويشير إلى وجوب اشراك سكان المجتمع فى احداث وضبط كل ما يحدث فى مجتمعاتهم من تغييرات فى مقدور الانسان السيطرة عليها نسبياً وذلك يعنى اتاحة الفرص لسكان المجتمع للاسهام والمشاركة فى وضع الاهداف العامة للمجتمع وفى التخطيط لتحقيق تلك الاهداف وأن هذا الاشتراك فى عمليات تغيير المجتمع كفيل بتغيرهم أنفسهم .

كما أن اشتراك الافراد فى عملية التغيير يجعلها أكثر رسوخاً ويعطى للبرامج قوة الاستمرار وتصبح التغيرات التى يقوم بها المواطنون أنفسهم أو يشتركون فيها ذات أهمية كما أنها تدوم أطول من التغييرات المفروضة عليهم ولهذا لا يمكن أن نتصور تغييراً يتم دون أن يكون لجموع الشعب دور ووزن فيه .

كما تتضح أهمية التطوع وتتزايد فى الوقت الحالى للاسباب الآتية :

١ ـ التأثير فى الشباب (اعداد تنشئتهم) وتعليمهم طريقة للحياة قائمة على تحمل المسئولية الاجتماعية

٢ ـ التقليل من أخطار العلل الاجتماعية والسلوك المنحرف بمساعدة الشباب على الحصول على خبرات مشبعة عن طريق اشعارهم بانهم مرغوب فيهم ونافعين للمجتمع .

٣ ـ اختيار المتطوعين وتدريبهم للمعاونة فى أنشطة المهن العاملة فى مجالات الرعاية الاجتماعية .

٤ ـ استكمال النقص فى القوى المهنية العاملة فى مؤسسات الرعاية الاجتماعية بزيادة عدد المتطوعين

٥ ـ رفع معنويات العملاء واشعارهم بالاهتمام بالعمل معهم دون مقابل مادى .

٦ ـ التقريب بين الطبقات الاجتماعية من خلال التعرف على الظروف التى يعيش فيها كل منهم .

٧ ـ تنمية مقدرة المجتمع على مساعدة نفسه عن طريق الجهود الذاتية الى يمارسها المتطوعين .

٨ ـ كسب تأييد الرأى العام لبرامج الرعاية الاجتماعية لمواجهة المشكلات الاجتماعية .

ونتيجة للاعتراف المتزايد بالحركة التطوعية وأهمية المتطوعين على المستوى المحلى والدولى فقد حدث ما يلى :

١ ـ زاد عدد المتطوعين من بين طلبة المدارس الثانوية والجامعات على أساس أن هذا العمل تدريبى فضلاً عن أهميته للهيئات والمؤسسات التى تستفد من تطوعهم كدور الرعاية النهارية والمستشفيات وأندية الصبيان والفتيات .

٢ ـ نظراً للزيادة المضطردة فى عددهم نظمت الجامعات مقررات معينة لتدريبهم لزيادة كفايتهم الانتاجية وقدرتهم على الاضطلاع بمختلف الانشطة التى يتطوعون لادائها .

٣ ـ زاد عدد المتطوعين فى الهيئات الحكومية فى بعض الدول خصوصاً فى مستشفيات الامراض العقلية ودور المسنين ودور الإيواء بشكل عام لدرجة أن بعض الهيئات أنشأت مكاتب للتطوع لتنظيم شئون المتطوعين فيما يتصل باختيار ميدان العمل ومكانه وتسجيل جهود المتطوعين وتدبير وسائل المواصلات اللازمة لهم وحل المشكلات التى يمكن أن تطرأ أثناء ممارسة المتطوع لعمله فى المؤسسة أو الهيئة التى إختارها وكذلك تدبير المنح الدراسية التى تطلب المتطوعين لزيادة معلوماتهم وخبراتهم .

ومن أهم البرامج التى استخدمت فى بعض الدول الاجنبية نظام الزائر الصديق بالنسبة للمسنين حيث يتطوع الفرد لخدمة هذه الحالات التى تتمتع بمزايا قوانين الضمان الاجتماعى والمساعدات العامة كالمصابين والمسنين لقضاء احتياجاته الضرورية وقضاء وقت فراغه وقراءة الكتب والمجلات له ومصاحبته للمستشفى إلا إذا كان فى حاجة العلاج وتوجيه إلى مراكز الخدمة المختلفة القائمة فى المجتمع عند احتياجه اليها ويشرف على هذا البرنامج مكاتب التطوع فى الميدان من حيث تدبير المتطوعين اللازمين وتوجيههم إلى الأعمال التطوعية التى تناسب ميولهم واهتماماتهم واعدادهم ومستوى تعليمهم وأعمارهم .

٤ ـ قامت أيضاً جمعيات بعضها ملحق بمؤسسات طبية لتحقيق الاستفادة من المتطوعين كالجمعيات الملحقة بمستشفيات الأمراض العقلية ويستفاد منهم فى برامج التوعية بمشكلات المرض العقلى وتكوين الرأى العام حول هذه المشكلة فضلاً عن آداء خدمات داخل هذه المستشفيات وفى العيادات

الخارجية الملحقة بها كاستقبال المرضى وتوجيههم ومعاونتهم على التكيف والمجتمع الذى يعيشون فيه ـ كل هذا فى اطار خطة توضع لكل مريض يضعها الفنيون من أطباء وأخصائيين اجتماعيين وهذا العنصر هام جداً فى عملية التطوع وهو ربطها بالعمل الفنى بحيث لا يحدث أى نوع من أنواع الانحراف فى الرعاية أو العلاج .

ثامناً : مكاتب التطوع :

لأهمية الدور الذى يقوم به المتطوعون تتخذ بعض الاجراءات التى تضمن على قدر المستطاع إختيار من يمكنه أن يؤدى العمل الذى يتضطلع به على أحسن وجه ممكن ولهذا وضعت طرق مختلفة لمساعدة أولى الأمر فى المؤسسات لاختيار أصلح المتطوعين نذكر منها :

١ ـ المقابلة الشخصية .

٢ ـ ملء استمارة التطوع .

٣ ـ المراجع حيث يختار المتطوع أثنان للرجوع اليهما .

ومكاتب التطوع هى منظمات تقوم بأعمال تساعد أجهزة المجتمع على آداء رسالتها ويطلق على أنواع التطوع في الرعاية الاجتماعية فى مجتمعنا أسم الخدمة العامة أحيانا ـ وتنشأ هذه المكاتب لكثير من الأغراض منها :

١ ـ ممارسة قيادة العمل التطوعى فى المجتمعات المحلية التى تنشأ فيها .

٢ ـ تكون فى خدمة الهيئات المركزية القائمة على تنظيم العمل الاجتماعى وتنسيقه كاتحادات النوعية والاقليمية وسجلات تبادل المعلومات وصندوق التمويل المشترك .

ـ وضع نظام تدبير المتطوعين للعمل الاجتماعى بفروعه وميدانه المختلفة .

ـ توجيه المتطوعين الذين تم تدريبهم إلى شتى مجالات العمل الاجتماعى .

٥ ـ اعطاء المشورة لمختلف الهيئات الاجتماعية فيما يختص بتنظيم حركة التطوع اللازمة لهذه الهيئات ووضع خطط التدريب اللازمة لهم وأسلوب الرقابة والاشراف ووضع نظام تقويم أعمالهم .

٦ ـ اعطاء الخدمات لمن يرغب من المواطنين للتطوع من حيث المقابلة الشخصية لكل مواطن واعطاء المشورة له من حيث نوع العمل الذى يرغب فيه أن كان صحياً أو اجتماعياً أو ثقافياً أو متصلاً برعاية الشباب أو الخدمات الترفيهية وغيرها وتعميق مفهوم التطوع للراغبين فيه من المواطنين .

٧ ـ معاونة الهيئات فى تنسيق جهودها فيما يتصل بالمتطوعين من حيث اعداد البرامج المشتركة للتدريب والتوجيه .

٨ ـ تشجيع تنظيم البرامج التعليمية والتربوية الخاصة باشراف المواطنين فى العمل الاجتماعى فى مختلف مجالاته .

٩ ـ مؤازرة حركة التطوع وتشجيعها وتكوين رأى عام حولها مما يؤدى إلى الاعتراف بها كحركة قومية حتمية فى ميادين العمل الاجتماعى والخدمة العامة .

١٠ ـ تعتبر هذه المكاتب كمصادر للمعلومات لكل الهيئات العامة فى ميادين الرعاية الاجتماعية التى تبحث عن المتطوعين القادرين على الاسهام فى اللجان المختلفة على مختلف المستويات وتحقيقاً لهذا كله نجد أن الكثير من كاتب التطوع تدير أو تشرف على الكثير من مراكز التدريب لاعداد المتطوعين للعمل وتدريب أعضاء مجالس ادارة الجمعيات والمؤسسات وتقوم بحملات مستمرة للدعوة للتطوع وتصدر الكثير من المجلات والنشرات التى تدعو لفكرة التطوع وتبين حاجة المجتمعات المحلية إليها والدعوة إلى مختلف مشروعات الرعاية الاجتماعية التى يحتاج إليها

المجتمع المحلى والنشر عنها لتوجيه المواطنين اليها وبذلك يمكن لكل قادر أن يتطوع لها بماله أو خبرته أو عمله أو وقته .

تاسعاً : واجبات هيئات الاجتماعية نحو المتطوعين :

لكى تستفيد المؤسسة من المتطوعين يجب مراعاة ما يلى :

١ - مراعاة الدقة فى اختيار المتطوعين بحيث يوكل لكل متطوع العمل المناسب له .

٢ - أن يكون العمل واضحاً أمام المتطوع بعيد عن التعقيد حتى يقوم به برغبة وكفاءة وأن يكون المتطوع مدركاً لالتزاماته نحو العمل .

٣ - أن يلم المتطوع بأهداف ونظام وبرامج وأنشطة المؤسسة والعاملين فيها .

٤ - أن يحدد للمتطوع الوقت المطلوب منه قضائه فى عمله التطوعى بالمؤسسة

٥ - أن ينظم للمتطوعين الجدد برامج تدريب مناسبة لادوارهم للعمل التطوعى حتى يشعروا بأهمية العمل الموكل اليهم ويؤدونه بالطريقة التى تريدها المؤسسة .

٦ - يجب اجراء دراسات تقويمية لانشطة وجهود المتطوعين فى المؤسسة الاجتماعية .

كما يجب أن يكون لكل مؤسسة اجتماعية سياسة خاصة بالتطوع ويجب أن تتضمن هذه السياسة ما يلى :

أ - يجب أن يكون بالمؤسسة لجنة لشئون الموظفين من بين مسئولياتهها تولى أمور المتطوعين بصفة عامة .

ب - يجب أن تحدد سياسة المؤسسة الحد الأدنى لمؤهلات المتطوعين من حيث العمر والتعليم والخبرة والتدريب والصحة العامة والشخصية .

جـ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة المكافآت التى تمنح للمتطوعين سواء كانت مكافآة مادية رمزية أو من أى نوع آخر .

د - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة واجراءات لاختيار المتطوعين .

هـ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة بتوجيه المتطوعين .

و - يجب ان تتضمن سياسة المؤسسة برامج تدريب الموظفين قبل قيامهم بمسئولياتهم المهنية كما تتضمن كذلك خطة للاشراف عليهم فى أثناء تأديتهم لهذه المسئوليات .

ز - يجب ان تتضمن سياسة المؤسسة عمل تقارير خاصة بالمتطوعين تسجل فيها اعمالهم ومستوى أدائهم لهم على أن تحفظ هذه التقارير فى ملفاتهم الشخصية .

ح - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة كل ما من شأنه (يصون كرامة المتطوعين ومكانتهم الاجتماعية وتقديرهم كأفراد وكجماعة فى المؤسسة) .

عاشراً : أسباب عدم التطوع :

١ - الخوف من الالتزام حيث أن اشتراك الفرد سيحمله بعض المسئوليات والالتزام الادبى والمادى وقد لا يوجد الوقت الكافى فيفضل أسرته وعمله أولا عن العمل التطوعى .

٢ - قد تكون عند الأفراد فكرة سيئة عن التطوع .

٣ - قلة المعرفة وبالتالى قلة الرغبة فى العمل التطوعى .

٤ - قد يكون نشاط المؤسسة ليس ذا قيمة بالنسبة للمجتمع .

٥ - قد يتعارض وقت النشاط مع وقت الافراد الراغبين فى التطوع .

حادى عشر : علاقة المتطوع بالادارة والعاملين :

١ ـ يجب أن يتعرف المتطوع على علاقة أهمية ما يؤديه من عمل مهما صغر بالنسبة للجهود الكلية المبذولة .

٢ ـ يجب أن تكون المسئوليات الأولى التى تعطى للمتطوع بسيطة Simple وتتفق مع قدراته وامكانياته Self Capicities وذلك ضماناً لنجاحه واستمراره فى التطوع وحتى لا يصاب بالاحباط Frustration .

٣ ـ يجب الابتعاد عن اسداد المسئوليات المالية والمخازن للمتطوعين .

٤ ـ توفير المشرفين الصالحين القادرين على تنمية قدرات المتطوعين على النمو والاقبال على العمل وتوفير فرصة أخرى للاستفادة بمهارات جديدة .

٥ ـ معاملة المتطوعين كأفراد مسئولين وتشجيعهم على تحمل مسئوليات بعض الأمور .

٦ ـ خلق جو ودى وحماسى تكون فيه الحاجة الى جهود المتطوع واضحة .

٧ ـ الاعتراف للمتطوع بالفضل اذا ما أجاد فهذا يؤكد معنى الخدمة التطوعية وقيمتها .

٨ ـ مداومة اعلام المتطوع بالتطورات وبكل جديد فى المؤسسة .

٩ ـ الكشف عن قدرات المتطوع للاستفادة من قدراته أحسن استفادة .

١٠ ـ يجب أن يشعر المتطوع بأهمية مساهمته وهنا تبرز أهمية المادة للنتائج الخاصة بالبرامج التى تعمل بها المتطوع لانها تعطى للمتطوع نوعاً من الاشباع بانه ساهم فى تحقيق شئ لمجتمعه الذى ينتمى اليه (١) .

---

(١) Rainman , Eva Schindler : Why People Volanteer : In National Con Ference On Social Welfare : Community Organization ١٩٥٩ : (N.Y., Clombia University Press ١٩٥٩) P. P. ١٢٧ - ١٥٩ .

الثانى عشر : تنشيط الحركة التطوعية :

العوامل التى تؤدى الى تنشيط الحركة التطوعية :

١ ـ أن امام الحكومة مسئوليات كبرى على المستوى القومى يجب أن تنصرف إلى معالجتها وتوفير أقصى ما يكون من الانفاق لتوسع فى خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمواجهة كافة الضغوط السياسيَة الداخلية والخارجية .

٢ ـ معنى هذا أن من واجب الشعب أن يحمل عن الحكومة بعض الأعباء وأن يجمع كل قواه المادية والمعنوية فضلاً عن خبراته المختلفة للاضطلاع بأكبر قدر ممكن من المسئولية فى التنمية لمساندة الحكومة وتخفيفاً عنها خصوصاً فى مرحلة التطور التى تمر بها البلاد .

٣ ـ أن الجهود التطوعية قادرة على التحرك فى أى اتجاه اجتماعى بما لديها من مرونة فى الاداء وبما تستطيع ان تدبره بجهودها الذاتية من أموال وبما تملكه من طاقات العلم والخبرة التى يمكن الافادة منها لصالح الجماهير . فضلاً عن الامكانيات المتاحة لهذه الجهود لتعبئة الطاقات وتنظيمها والانتفاع بها بدلاً من ان تقدم خليطاً من الجهود المتغيرة التى لا تقوى على تحقيق انتاج أو هدف .

٤ ـ من واجب كل مواطن قادر أن يسهم فى بناء مجتمعه وخدمته بالعلم والمال والخبرة والوقت ولو أحسن استغلال هذه الجهود التطوعية التى تتمثل فى آلاف المتطوعين لامكن آداء الكثير من الخدمات ولو ترجمت هذه الجهود وقومت بالمال لتمثلت فى ملايين الجنيهات التى توفرها الدولة عن طريق تشجيع هذه الجهود والطاقات .

٥ ـ وفى مصر نجد أن تنفيذ التشريع الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة ومما فرضه من نظم لقيام الجمعيات ومن رقابة على أعمالها وتوجيه نشاطاتها وتنسيق برامجها فيه الكفاية لتصويب اتجاهاتها وسياستها فى

العمل حتى تكون قادرة على القيام بتحقيق أغراضها وفق النظام الذى قامت عليه .

والسؤال اذاً كيف يمكن تنظيم هذه الطاقات وتوجيهها واستمرارها وتشجيعها على القيام بمسئولياتها في ميادين العمل الاجتماعى مساندة للحكومة فى جهودها ؟

ثالث عشر : وسائل تشجيع التطوع :

لاجدال أن هناك ركائز هامة يجب أن نقيمها لتحقيق هذه الاهداف :

١ ـ يجب تشجيع قيام الجمعيات والمؤسسات الخاصة فى حدود القانون إذ أن كل تنظيم مستمر لاداء عمل اجتماعى إنما ينطوى على :

أ ـ تعبئة جهود عدد من المواطنين يربطهم هدف واحد لتحقيق خدمة يحتاج اليها المجتمع المحلى .

ب ـ تدبير المال اللازم لهذه الخدمة بالجهود الذاتية أولاً وبمعاونة الحكومة إذا اقتضى الأمر والأصل فى هذا هو الجهد الذاتى .

جـ ـ أن قيام هذه الجهود ينطوى على معاونة الجهات الحكومية فى تحقيق أهداف التنمية وتوفير جهود الحكومة لكي تتصرف إلى ما هو أهم من مسئوليات الدولة .

د ـ أن القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة كفيل وفيه الضمان الكافى لسلامة هذه الجهود والحفاظ عليها ما دامت صالحة .

هـ ـ ان إنشاء هذه الجمعيات انما هو تأكيد أيضاً لمسئولية أفراد الشعب تجاه مجتماعهم التى يعيشون فيها . مسئولية القادر تجاه غير القادر

مسئولية المواطن للحر تجاه المواطنين الذين يحتاجون إلى نوع من الخدمات لظروف خارجة عن اراداتهم . هذا ضمن سمات المجتمع الناضج المستشعر لاحتياجاته .

٢ ـ ضرورة قيام مكاتب تنظيم التطوع فى المحافظات لتنظيم التطوع وانشاء السجلات الخاصة بالمتطوعين والدعوة إلى التطوع كفكرة وكأسلوب عمل على أساس علمى مستخدمة فى ذلك جميع وسائل الاعلام والنشر .

٣ ـ تدريب المتطوعين تدريباً مستمراً وعلى مستويات التدريب المختلفة كالتدريب العام والمتخصص وعلى أن يخضع التدريب للأسس العلمية المعترف بها باعتباره عملية تربوية تعليمية .

ونشير بأن تقوم على تنظيم هذا التدريب هيئات فنية متخصصة كالادارة العامة للتدريب بوزارة الشئون الاجتماعية أو معاهد وكليات الخدمة الاجتماعية نفسها على أن يكون التدريب نظرياً وعملياً .

وغنى عن القول أن ميادين العمل الاجتماعى تتطلب اعداد كبيرة من المتطوعات ودور المرأة فى هذا المجال يحتاج تأكيد وعناية خاصة .

٤ ـ أن يشمل التدريب طلبة الجامعات والمعاهد العليا والمراحل النهائية فى المدارس الثانوية وان يعتبر التدريب على الخدمات العامة مسئولية واجبة الاداء على طلبة هذه المعاهد .

٥ ـ ان التدريب فى حد ذاته لم يخرج عن كونه وسيلة للاعداد ومن الواجب أن يوضع نظام لمتابعة الأفراد الذين تطوعوا لادائها وملاحقتهم بالتدريب المستمر والرقابة والتوجيه .

٦ ـ اعادة النظر فى قانون الخدمة العامة على ضوء التجربة التى مرت به حتى الآن حتى يمكن اعداد الصفوف الثانية والثالثة من المتطوعين .

٧ ـ يحسن أن تقوم مكاتب التطوع فى اطار الاتحادات الاقليمية والنوعية خصوصاً وأن من أهدافها وضع برامج الاعداد الفنى والادارى لاعضاء مجالس ادارة الجمعيات والمؤسسات على أن ينشأ مكتب مركزى فى اطار الاتحاد العام للجمعيات الذى جاء ضمن اختصاصاته وضع سياسة لتدريب واعداد العاملين فى ميادين الرعاية الاجتماعية المختلفة وفق احتياجاتها .

٨ ـ للحوافز أهميتها فى أى مجال من مجالات العمل الانسانى وان كان المتطوعين يقومون بأعمالهم خدمة للوطن والمواطنين فلا أقل أن يوضع لهم نظام للتشجيع والحوافز مثل ايفادهم فى البعثات الداخلية والخارجية ودعوتهم للاشتراك فى المؤتمرات وحلقات البحث ومنحهم الانواط والنياشين وجوائز الدولة التقديرية .

٩ ـ أن يهتم المشتغلون بالرعاية والتنمية والاجتماعية حكوميين أم كانوا عاملين فى القطاع الأهلى بتعزيز المكتبة العربية بالمؤلفات والكتب والنشرات الخاصة بالحركة التطوعية وابعادها المختلفة والاسس العملية التى يقوم عليها التكوين تحت تصرف المشتغلين بالعمل الأجتماعى مع الاهتمام بتدريس التطوع وفلسفته وأساليبه ومعوقاته فى معاهد الخدمة الاجتماعية .

١٠ ـ القيام باجراء البحوث العلمية عن حركة التطوع وأساليب تشجيعه والمعوقات التى تقف حائلاً دون انطلاقه واتجاهات الأفراد نحو الحركة التطوعية عموما ولا شك أن هذه الدراسة تنير الطريق الذى يؤدى بنا إلى تثبيت حركة التطوع على أساس من الأصول والمبادئ الواقعية (١) .

---

(١) يحيى حسن درويش ، تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، (غير منشورة) ، ١٩٧٦ ، ص ص١٤٣ ـ ١٤٨ .

الفصل التاسع

تمويل الهيئات والجمعيات الاجتماعية الأهلية

أولاً : صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة .

ثانياً : التمويل الذاتى أو الفردى .

فى مصر برامج الرعاية الاجتماعية تنقسم من حيث تمويلها إلى نوعين :

أولاً : برامج حكومية :

وتمول عن طريق الضرائب التى تفرضها الحكومة على المواطنين (أن من ميزانية الدولة) .

ثانياً : برامج غير حكومية أو أهلية :

تمول بواسطة المواطنين مباشرة .

كما أن تمويل الهيئات الأهلية فى مصر يجمع أيضاً بين التمويل الجمعى ويمثله صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة المنصوص عليه فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ، وبين التمويل الذاتى أو الفردى والتى فيه تقوم الهيئة بمفردها باتباع أساليب مختلفة لجمع المال اللازم لها من الجمهور مباشرة وفيما يلى توضيح للاسلوبين .

أولاً : صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة :

تنفيذ للقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ (المواد ٨٩ ، ٩٠ ، ٩١) أنشئ صندوق لتنظيم عملية تمويل الجمعيات والمؤسسات الخاصة وهذا الصندوق يعد بديلاً لصندوق التمويل المشترك الموجود فى المجتمعات الغربية .

البناء التنظيمى للصندوق المصرى :

يدير الصندوق مجلس ادارة برئاسة وزير الشئون الاجتماعية وعضوية كل من وكيل وزارة الشئون ووكيل وزارة الاوقاف وسكرتير عام وزارة الشئون ومدير عام الادارة العامة للجمعيات والاتحادات ومدير عام الادارة العامة للتخطيط بوزارة

الشئون الاجتماعية ومدير التمويل بالادارة العامة للجمعيات والاعتمادات (سكرتير المجلس) وأربعة أعضاء من المهتمين بالمسائل الاجتماعية .

موارد الصندوق المصرى :

١ ـ حصيلة الرسوم الاضافية لصالح الأعمال الخيرية بموجب القانون رقم ٦٣ لسنة ١٩٤٣ والقوانين المعدلة وهى :

أ ـ رسم إضافى للاعمال الخيرية على دخول المسارح والسينما والملاهى .

ب ـ رسم إضافى للاعمال الخيرية على المكالمات التليفونية والتلغراف.

جـ ـ رسم إضافى للاعمال الخيرية على تذاكر السفر بالسكك الحديدية .

د ـ رسم إضافى للأعمال الخيرية على شهادات الميلاد .

هـ ـ رسم إضافى للاعمال الخيرية يطلق عليه رسم شهر ديسمبر (١) .

٢ ـ المبالغ المدرجة بالميزانية العامة للدولة لاعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة المشهرة طبقاً لاحكام القانون .

٣ ـ حصيلة ضريبة المراهنات المفروضة بالقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٦٦ نسبة منها للهيئات العاملة فى رعاية الشباب تحدد بقرار وزير الشئون الاجتماعية ووزير الشباب وتشرف وزارة الشباب على تحصيلها .

٤ ـ حصيلة وزارة الشئون الاجتماعية فى القيمة الاسمية لاوراق اليانصيب المصدرة المفروضة بالقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٠٥ .

---

(١) دكتور أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٥، ص ص ٢١٩ ، ٢٢٠ .

٥ ـ حصيلة التبرعات التى تقررها البنوك والمؤسسات العامة والشركات للجمعيات الخاصة طبقاً لنص المادة ٤٠ فقرة ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ (١)

أهداف الصندوق المصرى :

١ ـ توجيه الاعتمادات المخصصة لاعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة فى الجهة التى تقوم بتنفيذ القانون الذى ينظمها ويشرف عليها .

٢ ـ تنسيق توزيع هذه الاعانات بما يكفل عدم تكرارها أو ازدواجها .

٣ ـ تركيز الاعتمادات المخصصة لاعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة فى وعاء واحد حتى لاتحصل الهيئة على أكثر من إعانة واحدة فى العام الواحد .

ويرسم مجلس الادارة سياسة التصرف فى أموال الصندوق طبقاً للاحتياجات الفعلية لرعاية المجتمع والنهوض به كما يضع القواعد التى تراعى عند تقرير الاعانات .

الصناديق الفرعية بالمحافظات :

أنشئت بالمحافظات صناديق فرعية لاعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة ويدير الصندوق الفرعى مجلس ادارة يشكل بقرار من المحافظ ويتكون من مدير الشئون الاجتماعية بالمحافظة (رئيساً) وعضوية كل من مدير الصحة ومدير التربية والتعليم ومدير الاسكان والمرافق وعضو من مجلس المحافظة واثنان من المهتمين بالنشاط الشعبى ومدير النشاط الشعبى بمديرية الشئون الاجتماعية (سكرتيرا) .

---

(١) دكتوره هدى بدران ، تنظيم المجتمع ، الجيزة ، مطبعة المليجى ، ١٩٦٩ ، ص٢٠١ .

اختصاصات الصندوق الفرعى :

١ ـ دراسة حالة الجمعيات والهيئات والمؤسسات الخاصة التى تعان سنوياً .

٢ ـ اعتماد صرف الاعانات السنوية للجمعيات .

٣ ـ تعديل الاعانات بالزيادة والتخفيض فى حدود الاعتماد المخصص للاعانات السنوية .

٤ ـ اقتراح منح الاعانات الانشائية والتأثيثية والاستثنائية .

٥ ـ تنسيق توزيع الاعانات من مختلف المصادر (١) .

ويجدر بنا فى هذا المقام أن نفرق بين صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة المصرى وبين صندوق التمويل المشترك فى المجتمعات الغربية . أن الصندوق المصرى يتلقى فقط الموارد الخاصة بالرسوم الاضافية وحصيلة اليانصيب والمراهنات والاعانات المدرجة بالميزانيات العامة للدولة وحصيلة الاعانات والتبرعات من البنوك والمؤسسات العامة ثم يقوم بتوزيعها على الصناديق الفراعية للمحافظات حسب نشاط هيئات كل محافظة وتتولى الصناديق الفرعية التوزيع على الهيئات والجمعيات الخاصة حسب ما هو موضح فى اختصاصات الصندوق الفرعى كما أن الصندوق المصرى وفروعه لا يقوم بتنظيم حملة لجمع المال بل يترك ذلك لكل هيئة أو جمعية بعد الحصول على التصريح اللازم بذلك على عكس صندوق التمويل المشترك فى المجتمعات الغربية والذى من أهم وظائفه حملة جمع المال نياية عن الهيئات ومحظور على الهيئات المنضمة فى الصندوق وتنظيم حملة لجمع المال خاصة بها وغالباً ينظم الصندوق فى المجتمعات الغربية حملة واحدة كل عام متها تقريباً أسبوع ويتولى بعد ذلك توزيع الحصيلة على الهيئات الأعضاء .

---

(١) دكتور أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، مرجع سابق ، ص ص٢٢٠ ، ٢٢١ .

والحقيقة أن صندوق التمويل المشترك يلائم ظروف المجتمعات الغربية حيث هناك وعى كبير لدى المواطنين بوظيفة وأهمية الخدمات التى تؤديها الهيئات الاهلية وبدور الصندوق وأهمية دورهم فى التبرع كما أنهم يدركون أن الحملة مرة فى العام على عكس المواطنين فى جمهورية مصر حيث لا يوجد إلا عدد قليل لديهم هذا الوعى مما يجعلنا نؤيد أن أسلوب صندوق اعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة هو الأسلوب الذى يتناسب فعلاً مع ظروف مجتمعنا ودرجة وعى المواطنين الذين لا يكفيهم أسبوعاً حتى يدركوا واجباتهم نحو الهيئات الأهلية بل يلزم الأمر تنبيههم باستمرار إلى ضرورة التبرع لتمويل الهيئات الأهلية لذا يترك الأمر الهيئات نفسها لتتولى تنظيم حملة جمع المال والتبرعات كل حسب جهدها .

الصعوبات التى يتعرض لها التمويل الأهلى :

يلاقى القائمون على شئون الهيئات الأهلية صعاباً كثيرة فى تدبير المال اللازم لهذه الهيئات ترجع هذه الصعوبات معظمها إلى العوامل الأتية :

١ ــ مصر دولة نامية تتميز بأنخفاض فى مستوى المعيشة نظراً لانخفاض الدخل القومى والزيادة المخيفة فى السكان مع قلة الموارد وهذا العائق له تأثير فى جانبين ، الجانب الأول هو انخفاض مستوى الاعانات الحكومية للهيئات والمؤسسات الاجتماعية حيث تسير الدولة فى التخطيط القومى على نظام الأولويات والذى يركز على التصنيع والمشروعات الاقتصادية والجانب الأخر هو أن انخفاض مستوى معيشة معظم أفراد المجتمع يجعل من الصعب عليهم أن يستقطعوا جزء من دخلهم للتبرع به للجمعيات أو الاشتراك فى عضويتها .

٢ ــ عدم وجود الوعى الكافى لدى المواطنين بأهمية وفوائد الانضمام فى عضوية الجمعيات الاجتماعية فقد تبين من سجلات الادارة العامة

للجمعيات والاتحادات بوزارة الشئون الاجتماعية أن عدد الجمعيات فى نهاية عام ١٩٧٢ بلغ ٦٠١٧ جمعية وأن عدد الأعضاء المسددين الاشتراكات ١٣٣٧٩٦ عضو أى أن المتوسط ٢٢ عضو لكل جمعية وهذا يوضح الانخفاض الكبير فى حركة عضوية الجمعيات فى مصر مما يجعلنا نستنتج انخفاض روح الشعور بالولاء والانتماء لدى المواطنين تجاه الجمعيات التى تعمل على توفير الخدمات لهم وهذا الانخفاض بطبيعة الحال فى العضوية يؤثر إلى حد ما فى تمويلها .

٣ ـ مما لاشك فيه أن الخريجين من مختلف التخصصات لا يفضلون العمل فى الجمعيات لعدم الاستقرار وانخفاض المرتبات وعدم وضوح سلم الترقى ... الخ/ وهذا أدى إلى عدم توفر الفنيين اللازمين لدفع عجلة تقدم هذه الجمعيات والذين فى استطاعتهم بالتفكير العلمى المنطقى العمل على ايجاد الأساليب التى تعمل على دعم تمويلها ورفع مستوى أداء خدماتها مما يؤدى إلى جذب عدد كبير للانضمام إلى عضويتها أو التبرع لها وحقيقة الأمر أن العاملين فى هذه الجمعيات من حملة المؤهلات البسيطة بالاضافة إلى الانخفاض الفظيع فى عددهم مما يؤثر على انخفاض آداء خدماتها وبالتالى شعور المواطنين بعدم قيمتها فلا يدفعهم ذلك للمساهمة أو التبرع أو الاشتراك فيها .

٤ ـ عدم اهتمام الجمعيات بالعلاقات العامة فمعظم الجمعيات لا يوجد بها جهاز للعلاقات العامة ماعدا الجمعيات الكبيرة وهذا يوضح أن هناك فجوة بين المسئولين فى الجمعيات والجمهور وهذه الفجوة يؤثر فى عدم التبرع أو الاشتراك فيها أو دعمها مالياً .

٥ ـ عدم قيام الهيئات نفسها بالدعاية الكافية عن أعمالها بين أفراد الجمهور .

٦ ـ تعدد الهيئات بحيث أصبح عددها كبيراً جداً بينما الكثير منها لا يقوم بنشاط كبير .

٧ ـ عدم تنسيق العمل بين هذه الهيئات حتى تعددت الحملات المالية فـى بعض الشهور وزادت عن الحد المعقول مما أدى إلى مضايقة الجمهور والضغط عليه وهذا بدوره أدى إلى قلة حصيلة الجمع .

٨ ـ عدم إتباع الوسـائل الفنيـة Tecknical Approaches فـى تنظيم الحملـة المالية وعـدم مراعـاة سيكلولوجية الجمـاهير وهـذا بـالطبع راجـع إلـى قلـة الادارة الفنية فى محيط الهيئات الأهلية .

٩ ـ تبرع بعض الجهات أو الأفراد إلى هيئات معينة لان بعضها درج على ذلك منذ سنين فـأصبح التبرع يصـرف بحكم العـادة بصـرف النظـر علـى أى اعتبار آخر .

كما أن البعض انما يمنح الاعانة للهيئة لأن بهـا بعـض الشـخصيات الهامـة والمعروفة أو الموثوق بها ولو أن وجـود هـؤلاء الأفـراد لا يعنـى حتمـاً أن الهيئـات التى ينتمون إليها ويعملون بها تؤدى عملها كما يجب أن تؤديه .

١٠ ـ حاجة الأفراد إلـى الشـعور بالمسـئولية تجـاه المجتمـع فـلا يـزال الكثيرون بعيـدون كـل البعـد عن مسـئولياتهم نـحـو المجتـع الـذى يعيشـون فيـه غـير مقدرين لها وهذا يبعد بينهم وبين النشاط الاجتماعى القائم فى البيئة [١] .

---

(١) يحيـى حسـن درويش وآخـرون ، الادارة فى الخدمـة الاجتماعيـة ، القـاهرة ، غـير منشورة ، ١٩٧٨ ، ص ص٨٣ ، ٨٤ .

ثانياً : التمويل الذاتى أو الفردى :

وفيه تقوم الهيئة بمفردها باتباع أساليب مختلفة لجمع المال اللازم لها من الجمهور مباشرة وتختلف هذه الأساليب تبعاً لطبيعة المجتمع والقطاع الذى يجمع منه المال فيجمع المال فى الريف فى مواسم جمع المحصول نفسه أحياناً وفيما يلى بعض الأساليب التى تعتمد عليها الهيئات الأهلية فى مصر لجمع المال : (١)

١ ـ الحفلات الخيرية :

الحفلات الغنائية والتمثيلية أو العروض السينمائية الخاصة والمباريات الرياضية الدورية وحفلات العشاء السنوى . ينص القانون على ضرورة توافر شروط معينة لترخيص للهيئة المشهرة باقامة حفلة خيرية .

وهى طريقة سهلة نسبياً للحصول على المال لأن الأفراد يدفعون المال لقاء ترفيه معين يحصلون عليه إلا أن هناك بعض الاعتراضات حيث أن بعض الأفراد قد يضطروا لشراء تذاكر هذه الحفلات وبالتالى تنتفى روح العطاء للخدمة العامة كما أن هناك بعض الأفراد يشتركون فى اقامة هذه الحفلات ويحصلون على فوائد وذلك يتعارض مع فوائد جمع التبرعات للوجوه الخيرية والاصلاح الاجتماعى .

٢ ـ جمع التبرعات الضخمة :

تعتبر مصدراً رئيسياً لتمويل الهيئات وقد كانت الهيئات فى الماضى تعتمد على أفراد قلائل من الأغنياء للحصول على الجانب الأكبر من دخلها إلا أن التبرعات الكبيرة أخذت فى التناقص فى حين ازدادات التبرعات الصغيرة وتعتمد الهيئات الآن على التبرعات التى يقدمها الأشخاص ذوى الدخول العادية وتستخدم فى جمع التبرعات الخطابات أو الاتصال المباشر بالصناديق أو بالايصالات وتكون

---

(٢) نفس المرجع ، ص ص٨٠ ـ ٨٣ .

لهذه المهمة لجنة مسئولة عن دعـوة الجمهـور إلـى التبرع للأغراض التـى تخدمهـا منظمة ما وهذه الوسيلة ناجحة حيث أنها تعمل على إشعار الجمهـور بمـا يبـذل مـن خدمات من جانب المنظمة .

٣ ـ ايراد مختلف أنواع الخدمات :

تتقـاضى بعـض المؤسسـات أجـراً مقـابل خدماتهـا بشـكل جانبـاً مـن دخلهـا وتراعى معظم الهيئات عند تحديد الأجـر قـدرة العميـل علـى دفعـه وهـو عـادة أجـر رمزى أقل بكثير من القيمة الحقيقية للخدمة ومـن أمثلـة هـذه الهيئـات دور الحضانـة والتأهيل المهنى للمعوقين .

٤ ـ الاشتراكات :

وهى على نوعين :

أ ـ اشتراكات الاعضاء والاشخاص وهى شرط أساسى فى انتماء العضو للهيئة وتتخذ الاشتراكات فئات ومسميات مختلفة وذلـك فـى الهيئـات التى تتعدد بها أنواع العضوية .

ب ـ اشتراكات الهيئات المختلفة للتمتع بعضوية أحـدى المنظمـات فيعتمـد الاتحاد الاقليمى على اشتراكات الهيئات المنضمة اليه .

إلا أننا نوضح أن الاشـتراكات بصفـة عامـة لا تعتبر مصـدراً رئيسياً فـى تمويل الهيئة .

٥ ـ الهبات :

تعتبر مـن المـوارد التى يصعب التنبـؤ بهـا إلا أن هيئـات رعايـة الأطفـال وخاصـة المؤسسات الايوائية تعتمد عليها كثيراً .

٦ ـ الأوقاف الخيرية :

الأوقاف عبارة عن أموال أو عقارات أو ضياع أو غيره من أشكال رأس المال الذى يقوم برصده أفراد فى أوقات مختلفة ويعهد به إلى هيئات رسمية للمحافظة عليه واستثماره على أن يكون دخله أو استعماله حسب الأغراض المنصوص عليها من صاحب رأس المال وتدير هذه الأوقاف وتوزع ريعها لجان خاصة أو هيئات حكومية منها وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية .

٧ ـ الخطابات الدورية لأفراد الجمهور :

هذه وسيلة أخرى من وسائل جمع المال ومن مميزاتها : أنه يمكن الاتصال بالآلاف ، من الأفراد .

ومن عيوبها : أنها فى نفس الوقت نجد أن تأثيرها ضعيف لانها بعيدة عن الاتصال الشخصى ولذلك نجد أن الكثير من هذه الخطابات يكون مصيرها الإهمال.

٨ ـ الأسواق الخيرية :

تلجأ اليها عادة المنظمات التى تدير مؤسسات اجتماعية لها نوع من الإنتاج (كإشغال الإبرة بأنواعها أو الأشغال اليدوية الأخرى) .

وتنظم لهذه المنتجات المختلفة أسواقاً خيرية فى نهاية العام ونشاهد أحياناً خصوصاً فى الهيئات النسائية تبرع الكثيرات من الأعضاء ببعض الهدايا قد تكون من صنعهن لبيعها فى السوق الخيرية لصالح المنظمات .

مزايا السوق الخيرية :

أ ـ تجد إقبالاً كبيراً من الجمهور .

ب ـ يتم ذلك خصوصاً إذا روعى فى معروضاتها الذوق السليم ، الأسعار المعقولة والابتعاد عن التقديرات الخيالية للأشياء المعروضة بحجة أن هذا التبرع لأعمال البر .

جـ ـ فضلاً عما تكسبه هذه المعروضات من دعاية للمنظمة خاصة إذا كانت من صنع المنتفعين بخدمات المنظمة ذاتها .

٩ ـ جمع المال فى الصناديق (التبرعات البسيطة) :

قد شاعت هذه الطريقة أخيراً بين المنظمات . والمشاهد أنها تنجح إذا كانت الحملة للأغراض العامة كمكافحة الدرن أو الاسعاف أو معونة الشتاء . ولكنها غير مضمونة النجاح إذا كانت الحملة موجهة لأغراض خاصة لمنظمة من المنظمات .

ويجب اختيار المتطوعين للقيام بعملية الجمع من المشهود لهم بحسن السيرة والخلق وفى جميع الأحوال يجب اختيار الوقت المناسب للقيام بالحملات المالية مع إنتهاز فرص الرخاء المالى والمناسبات القومية والدينية التى يكون فيها دافعاً للجمهور على التبرع .

١٠ ـ الطوابع :

وهذه الطوابع تكون مختلفة القيمة عادة ما تتيح الفرصة أمام الكثير من الأفراد للشراء على سبيل التبرع . وهى أحدى الوسائل التى يمكن أن تصل إلى طبقات الجمهور المختلفة . غير أنه يجب أن يراعى كل فرد من المتبرعين الحصول على الطوابع التى توازى قيمتها ما تبرع به من مال .

١١ ـ اليانصيب :

لجأ بعض التجار قديماً إلى إبتكار نوع من المقامرة فى الأسواق لتصريف البضائع ثم قلدتهم بعض الهيئات الدينية الخيرية للحصول على تبرعات بطريقة غير مباشرة ثم إنتقل التقليد إلى جمعيات أخرى وظهر فساد هذا النظام فتدخلت الحكومة فى الأمر وحاولت تحديد غايته وحصرها فى جمع المال للبر العام فبعضها الغاه والبعض احتكر عملياته والبعض أكتفى بتنظيمه بأسلوب أو بأخر وبهذا الأمر مر اليانصيب بأدوار متداخلة بعضها فى بعض وهى الحرية والتقييد والالغاء .

واليانصيب له بعض العيوب المتعلقة بالمبدأ ذاته أو تنفيذه :

عيوب هذا النظام :

أ ـ العيوب المتصلة بالمبدأ : وتشمل

- أن عمليات اليانصيب تبث روح المقامرة فتفقد بعض الأفراد فضيلة الاعتماد على النفس والتمسك بالجهاد الشريف للبقاء فهي منافية للتربية الاجتماعية .
- تضعف روح التعاون فتتحول هذه العواطف رويداً إلى إرضاء الانانية والرغبة فى الربح بلا عمل .
- أنها برهان على عجز الهيئات الخيرية فى إيجاد التوازن والضمان بين مختلف الطبقات فى معالجة المشكلات الاجتماعية بوسائل حكيمة فتلجأ إلى نوع من المقامرة .
- لا يخص النشاط الاجتماعى من أرباح اليانصيب سوى جزء محدود إذ ينفق الجزء الكبير على الاجراءات والوسطاء .

ب ـ العيوب المتصلة بالتنفيذ :

قد يخالفنا رجال الاقتصاد والمال فى تقدير قيمة ما سبق ذكره من العيوب فلا يعيرونها أهمية ولا يحفلون بما تحدثه فى روح المواطنين لأنهم ينظرون إلى حياة المجموع من وجهة خاصة دون غيرها .

ويمكن أن نلخص العيوب المتصلة بالتنفيذ فيما يلى :

- قلة الثقة فى صحة ما يعلن عنه خاصاً بالاهداف الاجتماعية التى يجمع المال من أجلها .
- سوء الظن بطرق الانفاق والشكاوى تؤيد ذلك .
- يندس بين المصلحين فئات مستثمرى الأموال لصالحها الخاص .
- كثرة الأوراق المعروضة فى السوق وتبلغ عشرات الملايين وهذا عمل للجمهور ارهاقاً لا حدود له .

١٢ ـ الاعانات الحكومية :

وتشمل الاعانة التى تحصل عليها الهيئة من صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة وتشتمل الاعانات الحكومية على ثلاثة أنواع : أعانة دورية انشائية وتأثيثية .

وهناك أسس عامة تراعى فى تقدير الاعانات تشمل :

أ ـ يجب استعراض المشروعات التى تقوم بها الهيئة أو المنظمة ومدى حاجة البيئة اليها .

ب ـ بحث المركز المالى للهيئة أو المؤسسة والتحقق من مدى حاجتها للاعانة ومدى صعوبة وسهولة حصولها على موارد أخرى تغطى مصروفاتها وعلى ضوء هذا البحث يمكن تحديد النسبة المئوية للاعانة حيث لا تزيد عن نصف ما انفقته الهيئة فى السنة المنتهية ويؤجل منح الاعانة إذا كان

لدى أى من هذه الهيئات ارصدة نقدية أو ما فى حكمها أو ينتظـر حصولها على ايراد من أى موارد ثابتة يزيد على ضعف ما تنفقه فـى السنة إلا إذا كان الرصيد لغرض إنشائى .

جـ ـ تقدر الاعانة بحسب أهمية ما يؤدى من خدمات للبيئة ومن مقتضـى هذه الأهمية تزيد نسبة الاعانة فى حدود ٥٠٪ من المصروفات .

د ـ يراعى عند التقدير وضع نسب موحدة من الخدمات وذلك ضماناً لعدالة التوزيع ويجب أن يؤخـذ فـى الاعتبـار المقدار العددى للمنتفعين من هذه الخدمات .

هـ ـ يراعى عدم تجاوز الحد المعقول للمصروفات الاداريـة وعدم المغـالاة فيها ويجب إلا يزيد بحال من الأحوال عن ١٢٪ من مجموع الايرادات ويراعى عند تقدير الاعانة استبعاد كافة المصروفـات الفعلية الزائدة عن هذا الحد وينظر بعين الاعتبار إلى مدى استخدام الهيئة فى اداء الخدمات الاجتماعيـة والصحية والثقافية .

و ـ يراعى عند البدء فى تنفيذ المشروعات التـى تقوم بها هـذه الهيئـات جواز المساهمة فى التكاليف الانشائية فى حدود النصف مع التحقق التام من كفاية الهيئة أو المنظمة فى بحر مدة معينة وإلا ردت المبالغ التى حصلت عليها.

ز ـ لا تعان الهيئات أو المنظمـات التـى تؤدى خدمـات من اختصـاص جهات حكومية أخرى مالم يكن للأولى أوجه نشاط متعـددة وعندئـذ يجوز اعانتها بنسبة ما تؤديه من خدمات لا تدخل فى اختصاص تلك الهيئات .

ويتبين لنا من هنا مجموعـة من الأسـس بالغـة الدقـة تراعيها الدولـة فـى صرف الاعانة للهيئات الأهلية ويرجع ذلك إلى الظروف الاقتصاديـة للدولـة الناميـة حيث تتطلب منها هذه الظروف الحرص علـى أموالها والتـأكد من توجيهها للوجـه الصحيحة .


المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١ ـ دكتور أحمد خاطر ، مقدمة فى ادارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية المكتب الجامعى الحديث ، بدون سنة نشر .

٢ ـ دكتور أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٥ .

٣ ـ دكتور أحمد كمال أحمد وعدلى سليمان ، الخدمة الاجتماعية والمجتمع ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٣ .

٤ ـ إسماعيل شرف ود. سامية فهمى ود. مسعد الفاروق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، (غير منشور) ، ١٩٨٠ .

٥ ـ إسماعيل شرف ، الادارة العامة ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، بدون سنة نشر .

٦ ـ أنيس عبد الملك وآخرون ، خدمة الجماعة فى المجتمع الاشتراكى ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٤ .

٧ ـ دكتور جمال نصوحى ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية محاضرات (غير منشورة) بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالقاهرة .

٨ ـ حامد شاكر ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة دار العالم العربى ، ١٩٧٤ .

٩ ـ دكتور سيد أبو بكر ، طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٦ .

١٠ ـ دكتور سيد الهوارى ، الادارة ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠ .

١١ ـ دكتور صلاح جوهر ، إدارة المؤسات الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٣ .

١٢ ـ دكتور عبد الغنى بسيونى عبد الله ، أصول علم الادارة ، الاسكندرية ، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر ، ١٩٨٢ .

١٣ ـ دكتور عبد الكريم درويش ودكتورة ليلى تكلا ، أصول الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٢ .

١٤ ـ ــــــــــــــ ، الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٦ .

١٥ ـ دكتور كمال أغا ودكتورة سامية فهمى ودكتور مسعد الفاروق ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب التجارى الحديث ، ١٩٨١ .

١٦ ـ دكتور مسعد الفاروق حموده ، تنظيم المجتمع فى أجهزة الخدمة الاجتماعية الاسكندرية ، دار الطباعة الحرة ، ١٩٩٣ .

١٧ ـ دكتور محمد شمس الدين أحمد ، العمل مع الجماعات فى محيط الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، مطبعة الكيلانى ، ١٩٧٦ .

١٨ ـ ــــــــــــــ ، الاشراف فى العمل مع الجماعات ، القاهرة ، المطبعة العالمية ، ١٩٧٠ .

١٩ ـ مصطفى رزق مطر ، تنظيم وإدارة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

٢٠ ـ ــــــــــــــ ، تنظيم وإدارة مؤسسات الرعاية والتنمية الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة النهضة الحديثة ، ١٩٧٧ .

٢١ ـ دكتورة هدى بدران ، تنظيم المجتمع ، الجيزة ، مطبعة المليجى ، ١٩٦٩.

٢٢ ـ يحيى حسن درويش ، تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، (غير منشور) ، ١٩٧٦

٢٣ ـ يحيى حسن درويش وآخرون ، الادارة فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، (غير منشور) ، ١٩٧٨ .

٢٤ ـ يحيى حسن درويش ، الوسيط فى تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، (غير منشورة) ، ١٩٧٨ .

كتيبات عربية :

٢٥ ـ وزارة الشئون الاجتماعية ، القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، القاهرة ، دار مطبعة الشعب ، بدون سنة نشر .

ثانياً : المراجع الاجنبية :

1 - Ann W, : Shyne Social Work Research : In Encycholopedia of Social Work (N.Y : N.A.S.W., 1963) .
2 - Arlein, Johnson : The Administration process in Social Work : Proceeding : The conference of Social Work 1946: (N.Y.: Ceombia University Press, 1947) .
3 - Christopher Sower, J. Hohard, K. Ticlke and W. Free Press, 1957.
4 - Drdway Tead : Administration and Freedom : (Survey Graphic, October, 1949) .
5 - Elton Mayo : The Social Problems of An Industrial Civilization : (Boston : Harvard University, Graduate Sehool of Business Administration 1945) .
6 - Harliegh Trecker : New Understanding of Administration : (N.Y.: Association Press 1961) .
7 - Herbert Simon : Public Administration : (New York : Alfred A . Knopf, 1950) .
8 - -------------- : Administrative Behaviors : (New York : The Macmillan Co., 1966) .
9 - Rainman, Eva Schindler : Why People Volanteer : In National Conference on Social Welfare : Community Organization 1959 : (N.Y.: Clombia University Press, 1959) .

10 - Robinson, Virginia : Supervision in Social Case Work (Chabel Hill : University of North Carolina Press, 1936) .
11 - Sachdeva and B . Husham : Introduction to Public Administration . (S. Chand and Com, 1967) .
12 - Talcout Parsons : Structure and Process in Mofern Societies: Cilence : The Free Press, 1960) .
13 - Wolfe Cornne H. Group Training of staff in Public Assistance Agencies : Paper Presented at the 81 st Annual form of the National Conference of Social Work, 1945) .



المحتويات

الفصل الأول

الفصل الثانى

تطور نظريات الإدارة

الفصل الثالث

الفصل الرابع

وظائف الإدارة

الفصل الخامس
المنظمات الاجتماعية

الفصل السادس
الهيئات الحكومية والأهلية وإدارة
الهيئات الاجتماعية الأهلية

الفصل السابع

المدير المنفذ

الفصل الثامن

التطوع فى الإدارة

رقم الإيداع ١٠٣٢٩ / ٩٤
I.S.B.N.
977- 5609 - 03 - 8

